



Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Ciencias Económicas
MBA - Maestría en Dirección de Empresas

**Factores determinantes de la Competitividad Empresarial en La Plata, Berisso y
Ensenada**

Trabajo final para optar al título de Magister

Autor: Ezequiel Sergio Saravia

Director: Gabriela Mollo

La Plata

Octubre 2015

Índice

1. Planteo del Problema.....	1
2. Objetivos de la Investigación	2
3. Evaluación del Problema.....	7
4. Alcance de la Investigación	9
5. Marco Teórico de Referencia.....	10
5.1. Antecedentes de la Investigación	11
5.2. Bases Teóricas	12
5.2.1. El concepto de la Competitividad	12
5.2.2. La teoría económica moderna: el modelo de la ventaja competitiva de las naciones	16
5.2.2.1. El diamante de la ventaja competitiva nacional	18
5.2.2.1.1. Las condiciones de los factores.....	20
5.2.2.1.2. Las condiciones de la demanda	23
5.2.2.1.3. Las industrias relacionadas y de apoyo.....	24
5.2.2.1.4. La estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad	26
5.2.2.1.5. La misión del Estado.....	27
5.2.2.1.6. El papel del azar	28
5.2.2.2. El diamante como sistema	29
5.2.2.3. Los agrupamientos industriales (clusters) y la competitividad.....	31
6. Metodología de la Investigación	34
6.1. Población y Muestra	41
6.2. Fuentes de Información	43
6.3. Tipo de Investigación	43
6.4. Técnicas de Análisis	46
7. Resultados de la Investigación	38
7.1. La Competitividad de los sectores industriales de La Plata, Berisso y Ensenada 	40
7.2. La Competitividad de los sectores “ Textil y Cueros” e “Imprentas y Editoriales” en La Plata, Berisso y Ensenada	41
8. Conclusiones.....	98
9. Bibliografía.....	75
10. Anexos.....	77

1. Planteo del Problema

Según estudios realizados, la región objeto de análisis se ve inmersa en un contexto y bajo determinadas situaciones, que no han sido capaces aun, de mejorar sustancialmente las perspectivas de crecimiento a largo plazo, es decir, lidian con las operaciones que realizan, el ambiente de los negocios que las rodean, las fluctuaciones del mercado argentino y con la perspectiva latinoamericana de competitividad.

- ***Perspectiva Latinoamérica de Competitividad***

Según el informe de Standard & Poor's *"América Latina: La esforzada clase media del mundo"* de octubre de 2011, la región debe mejorar su productividad para favorecer la movilidad social.

Algunas empresas en América Latina han sido capaces de cerrar la brecha de productividad frente a sus competidores en los países avanzados, pero las ganancias de productividad a nivel de empresas individuales y entre grupos de empresas de sectores en particular en América Latina no se ha traducido en una mejora sustancial en el nivel general de productividad de la economía y del ingreso per cápita.

Según el analista de S&P –Joydeep Mukherji–, América Latina tiene la oportunidad de desarrollar su propia combinación de crecimiento en capacidades y recursos para aprovechar sus talentos y recursos naturales, pero *"un avance lento simplemente mantendrá el perfil histórico de América Latina como la «clase media» del mundo"*¹.

El informe incorpora cifras del BID, según las cuales entre 1960 y 1980 América Latina comenzó a cerrar su brecha de productividad en comparación con EE.UU., pero en las décadas siguientes se estancó, *"con la excepción de Chile"*. Según el documento, *"la experiencia de los países asiáticos, así como Chile, señala la importancia de realizar reformas microeconómicas y otras iniciativas para reducir los costos de hacer negocios, incentivar la inversión, la innovación y las nuevas tecnologías, así como el crecimiento de nuevos sectores de la economía"*.

¹ Diario Financiero S&P – Oc.t, 2011

http://www.df.cl/s-p-chile-tiene-la-mayor-productividad-de-la-region/prontus_df/2011-10-03/215303.html

- **Mercado Argentino**

Una conclusión similar a la mencionada anteriormente, se expone en el informe del Foro Económico Mundial² (WEF por sus siglas en Inglés World Economic Forum) del año 2011. En el primer párrafo del apartado dedicado a la Argentina, el informe expresa que el “extraordinario potencial competitivo” se mantiene “incumplido”. Según dicho estudio, si Argentina no atiende las dificultades que están obstaculizando la competitividad y no se introducen reformas estructurales, será imposible mantener un crecimiento fuerte, agravado por un contexto mundial desfavorable, la inflación y el deterioro de la estabilidad macroeconómica.

El informe mostró un estancamiento de la Argentina en relación con la escala del año anterior. Pese a haber subido dos escalones, al aumentar la cantidad de países evaluados, quedó en una posición *"relativamente estable"*, según se describe. Desde un punto de vista comparativo, la competitividad local quedó por debajo de la medición de Chile, Brasil, Uruguay y Perú, entre otros países latinoamericanos. Según dicho informe, la competitividad en el país está socavada por *"la falta de confianza en las instituciones y la gran ineficiencia en la distribución de los bienes, recursos humanos y recursos financieros"*.

El WEF considera que la falta de confianza en el sistema financiero atenta contra la asignación eficiente de sus recursos. Además explica que la Argentina podría sufrir una *"vuelta a las fluctuaciones erráticas del pasado, con períodos de larga expansión seguidos de profundas recesiones"*.

En su informe de *Competitividad Mundial 2011-2012*, el WEF midió la competitividad de 142 países, elaborando con ello su ya tradicional ordenamiento jerárquico anual de la competitividad. En la tabla jerárquica de ese año la Argentina ocupó el 85° lugar, con un valor para su Índice de Competitividad Global (ICG) de 3,99³ (como referencia, el año previo la posición había sido la 87°, con un índice de 3,95).

En la Tabla 1 se puede observar parte de la tabla jerárquica de competitividad 2011-2012. En la misma puede apreciarse la posición de Argentina respecto de los referentes mundiales de la competitividad, de algunos países latinoamericanos y de algunos con más débil posición competitiva.

² Foro Económico Mundial en <http://www.weforum.org/reports>

³ En el apartado sobre 5.1 “Antecedentes de la Investigación” se explica la el ICG.

Tabla 1. Los niveles de competitividad de los países en el Reporte WEF

País	Posición/142	ICG (1-7)
Suiza	1	5,74
Singapur	2	5,63
Suecia	3	5,61
Finlandia	4	5,47
Estados Unidos	5	5,43
Reino Unido	10	5,39
Australia	20	5,11
Chile	31	4,70
Brasil	53	4,32
México	58	4,29
Argentina	85	3,99
Paraguay	122	3,53
Venezuela	124	3,51
Chad	142	2,87

Fuente: Elaboración propia (adaptado del *Reporte de Competitividad Mundial 2011-2012*, WEF, página 15)

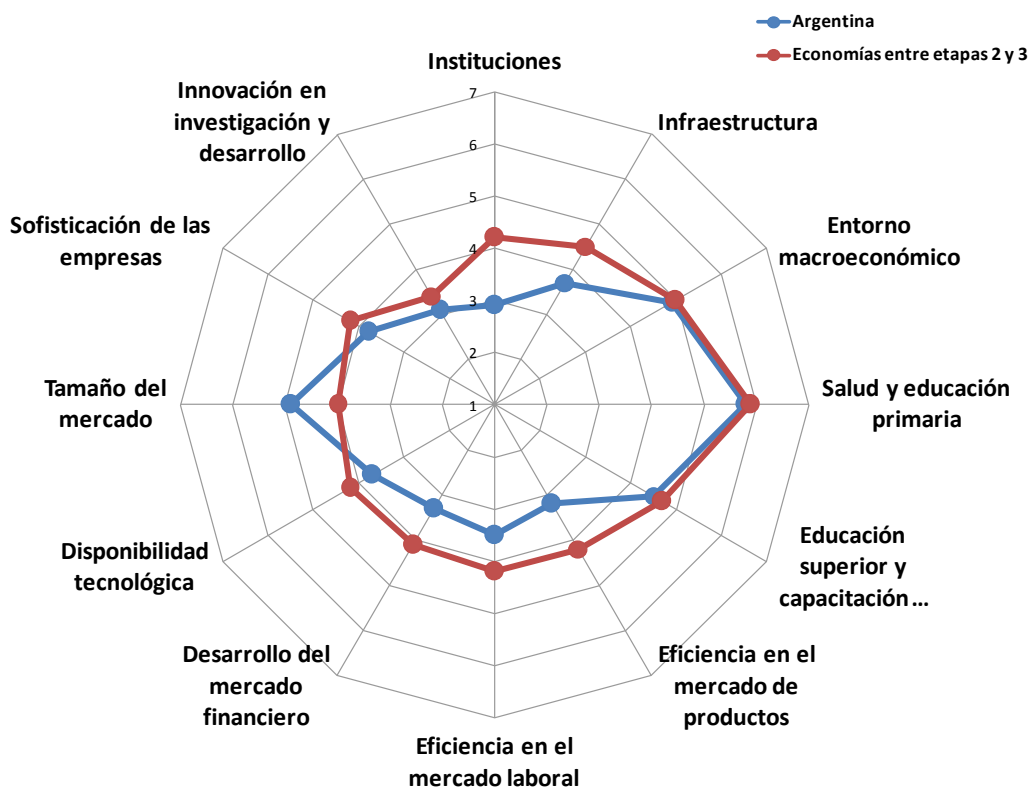
El informe WEF mide la situación competitiva de cada economía en base a la consideración de lo que llama los pilares de la competitividad de un país (instituciones, infraestructura, estabilidad, salud y educación primaria, educación superior y formación profesional, eficiencia del mercado de productos, eficiencia del mercado de trabajo, sofisticación del mercado financiero, disponibilidad tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación del ambiente de negocios e innovación). El informe agrupa a estos pilares en forma tal de considerar cuáles son los requerimientos básicos de la competitividad, cuáles los factores competitivos impulsados por la eficiencia de la economía y por último cuáles los que se sustentan en la innovación y la sofisticación de los procesos productivos.

Bajo estos criterios, Argentina se muestra con mejor desempeño para todo lo relacionado a innovación y sofisticación, y apenas por debajo de esto aparecen los factores correspondientes a requerimientos básicos y a los impulsados por la eficiencia.

Según el WEF, los puntos fuertes de la competitividad de Argentina (y siempre para la medición puntual de 2011-2012) hay que buscarlos en el nivel de la educación tanto básica como avanzada de su población, en la disponibilidad tecnológica, en el tamaño

de sus mercados doméstico y de exportación y en su entorno macroeconómico; mientras que sus puntos débiles se encuentran en la calidad de sus instituciones, en su infraestructura general y en los niveles de eficiencia de sus mercados de bienes, de trabajo y financiero.

Gráfico 1. La competitividad de Argentina y la de economías de similar grado de desarrollo



Fuente: Elaboración propia (adaptado de *Reporte de Competitividad Mundial 2011-2012*, WEF, página. 98)

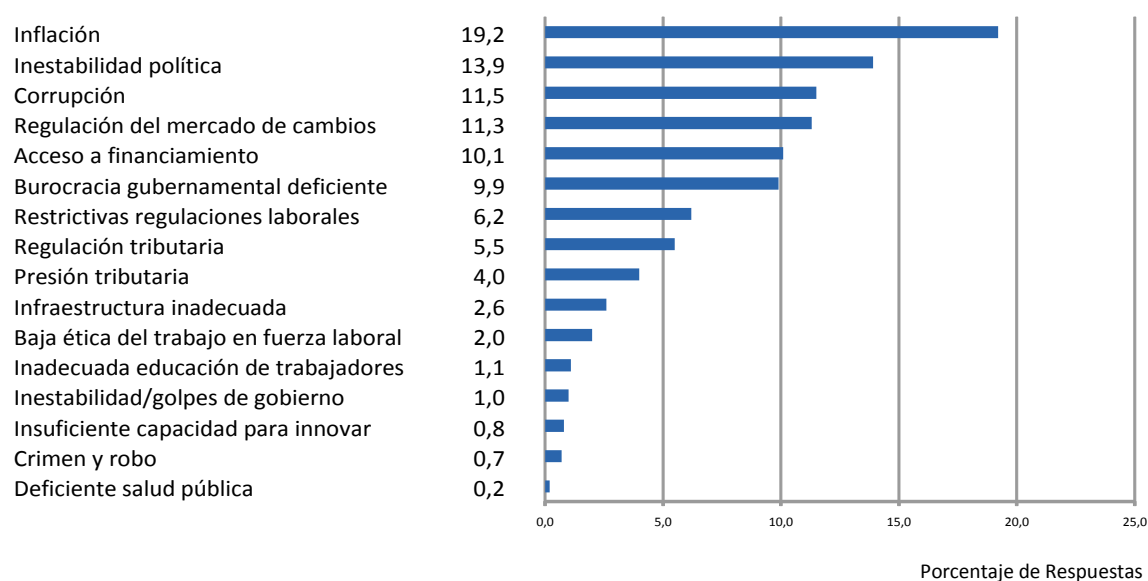
En el Gráfico 1 se observa la posición relativa de Argentina en cada uno de los pilares de la competitividad en relación a la posición promedio de los países con igual grado de desarrollo. Los valores se interpretan así: cuanto más alejado del centro de la “red”, mayor nivel de competitividad, y –en forma inversa– cuanto más cerca, menor competitividad. En los valores se aprecia lo aseverado: Argentina presenta fortalezas en el entorno macroeconómico, salud, educación, disponibilidad tecnológica y tamaño de mercado; y debilidades en instituciones, infraestructura y en el funcionamiento de sus mercados de bienes, de trabajo y financiero.

La comparación con las economías entre etapas 2 y 3 se debe a que el país se encuentra en ese estadio de desarrollo. Existe una serie de variables que califican a los

países en esos 3 estadios. Para mayor detalle se puede visualizar el reporte mencionado.

También, en dicho informe se aprecia un ordenamiento de las variables que más problemas presentan respecto de la competitividad del país.

Gráfico 2. La competitividad de Argentina y la de economías de similar grado de desarrollo



Fuente: *Reporte de Competitividad Mundial 2011-2012*, WEF, página. 98

• **La Competitividad de La Plata, Berisso y Ensenada**

Al incorporar a la región de La Plata, Berisso y Ensenada a la edición 2011-2012 del informe, con un índice de 3,97⁴ se ubicaría en la posición 87°, tal como puede apreciarse en la siguiente tabla jerárquica.

⁴ Este valor se obtuvo del proyecto de Investigación "La Competitividad empresarial y su impacto regional" elaborado por el MBA.

Tabla 2. La región incorporada al reporte WEF

País	Posición/143	ICG (1-7)
Suiza	1	5,74
Singapur	2	5,63
Suecia	3	5,61
Reino Unido	10	5,39
Australia	20	5,11
Brasil	53	4,32
Argentina	85	3,99
Región LP-B-E	87	3,97
Venezuela	125	3,51
Chad	143	2,87

Fuente: Elaboración propia (adaptado del *Reporte de Competitividad Mundial 2011-2012*, WEF, página. 15)

Aquí puede apreciarse el resultado de la investigación regional: el índice de competitividad obtenido, e incorporado al informe del WEF, ubica a la región de La Plata, Berisso y Ensenada prácticamente en el mismo nivel que el país en su conjunto. Lo cual nos da una primera aproximación que la región no posee factores propios que determinen la competitividad de la misma, sino que replican la estructura de factores del país.

2. Objetivos de la Investigación

- Establecer el nivel de competitividad de los sectores Textil y Cueros, e Imprentas y Editoriales en la región La Plata, Berisso y Ensenada.
- Evaluar la eficacia con que la economía regional utiliza su stock de recursos, a través de la medición del BCI (índice de competitividad de los negocios) de cada uno de los sectores, identificando fortalezas y debilidades.

3. Evaluación del Problema

El concepto competitividad se relaciona básicamente con las características de eficiencia y eficacia de la organización. La misma se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje.

Para explicar mejor dicha eficiencia, se debe considerar la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles y los procesos de transformación; como también la elaboración de logros de la organización en el contexto del mercado o del sector al que pertenece.

Acorde con el informe “Caracterización Productiva Regional – La Plata - Berisso - Ensenada 2010”⁵, y elaborada una tabla jerárquica por niveles de eficiencia sectoriales, se ha hallado que los sectores bajo análisis se hallan de mitad de tabla hacia abajo.

Sector	Actividad	Rango Jerárquico				
		Jerarquía Facturación Anual por empresa	Jerarquía Cantidad de Empleados por Empleador	Jerarquía Remuneración Bruta promedio mensual por Empleado	Jerarquía Facturación Anual promedio por empleado	Jerarquía Global
Servicios	Seguros	10	30	4	1	1
Comercial Mayorista	Enseres domésticos	13	23	12	2	2
Comercial Minorista	Vehículos automotores	23	13	20	3	3
Comercial Minorista	Combustibles	15	14	21	4	4
Comercial Mayorista	Agropecuarios, alimentos, bebidas y tabaco	8	15	13	5	5
Comercial Mayorista	Productos intermedios	14	10	18	6	6
Construcción, Electricidad, Gas y Agua	Electricidad	3	32	1	7	7
Comercial Mayorista	Maquinarias y Vehículos	20	8	17	8	8
Industria	Sustancias Químicas	2	28	7	9	9
Comercial Mayorista	Resto	16	16	22	10	10
Industria	Productos Minerales No Metálicos	5	29	5	11	11
Industria	Productos Alimenticios, bebidas y tabaco	18	24	15	12	12
Comercial Minorista	Productos nuevos en almacenes especializados	25	7	26	13	13
Comercial Minorista	Comercio no realizado en almacenes	33	2	32	14	14
Comercial Minorista	Supermercados	22	5	29	15	15
Servicios	Servicios Financieros	11	31	11	16	16
Comercial Minorista	Artículos usados	28	1	33	17	17
Industria	Imprentas y Editoriales	24	22	8	18	18
Industria	Productos Metálicos, Maquinarias y Equipos	6	19	10	19	19
Industria	Metálicas Básicas	1	17	9	20	20
Industria	Otras Industrias Manufactureras	27	9	27	21	21
Construcción, Electricidad, Gas y Agua	Construcción	12	26	23	22	22
Comercial Minorista	Alimentos, bebidas y tabaco	32	6	28	23	23
Construcción, Electricidad, Gas y Agua	Agua	4	34	2	24	24
Servicios	Transportes y comunicaciones	19	20	6	25	25
Industria	Textiles y Cueros	26	25	16	26	26
Servicios	Reparación de efectos personales y enseres	31	4	25	27	27
Construcción, Electricidad, Gas y Agua	Gas	7	33	3	28	28
Industria	Industria de la Madera	17	11	30	29	29
Servicios	Servicios a las Empresas	21	18	24	30	30
Servicios	Restaurantes y Hoteles	30	21	31	31	31
Servicios	Servicios Personales y Hogares	34	3	34	32	32
Servicios	Servicios de Esparcimiento	29	12	19	33	33
Servicios	Servicios al Público	9	27	14	34	34

⁵ Realizado por el MBA de la FCE de la UNLP. Publicado en el año 2011. Consultado en el siguiente enlace:

http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/caracterizacion_productiva_regional_la_plata_berisso_ensenada.pdf

Al realizar un análisis jerárquico de los indicadores «Facturación Anual por empresa», «Cantidad de Empleados por Empleador», «Remuneración Bruta promedio mensual por Empleado» y «Facturación Anual promedio por empleado» y ponderando equivalentemente a estas cuatro variables, se obtiene una jerarquía global que identifica al sector “Textil y Cueros” con el vigesimosexto puesto en general, decimotercero en el sector secundario y noveno dentro de Industrias. Y por último el sector Imprentas y Editoriales una jerarquía con el decimoctavo desempeño general, noveno en el sector secundario y sexto dentro de Industrias.

El nivel de vida de una nación o de una determinada región depende en buena medida de la capacidad con que allí se cuente para generar valor económico con los recursos existentes. La generación de valor económico, acompañada de políticas adecuadas de salud, educación, empleo y distribución del ingreso aseguran las condiciones para un continuo desarrollo y una siempre creciente mejora en la calidad de vida de la población. Más aún, la generación de valor económico a partir del mejor uso de los recursos disponibles es la que permite contar con los capitales necesarios para la implementación de tales políticas, generando un círculo virtuoso con una lógica de: generación de valor – incremento del nivel de vida de la población – mayor capacidad de inversión pública y privada - desarrollo y renovación de recursos – mayor generación de valor

La competitividad constituye actualmente una preocupación central en el diseño de las políticas de desarrollo productivo por lo cual es necesario contar con un valor de referencia que defina la misma.

La verdadera competitividad, entonces, es medida por la productividad. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país. En otras palabras, la productividad es el gran determinante del nivel de competitividad, y su magnitud depende de la eficiencia con que sean asignados al proceso generador de bienes y servicios los recursos humanos, los recursos naturales y los recursos de capital existentes, en pos de obtener el mayor valor de producto posible. La productividad permite a una nación soportar altos salarios, una moneda fuerte, y una atractiva rentabilidad al capital –y junto con ello un alto nivel de vida–. La productividad es la meta, no las exportaciones por sí mismas, no si las empresas que operan en el país son locales o de propiedad extranjera. Lo que más importa no es la propiedad, sino la naturaleza y la productividad de las actividades de las empresas en un país en particular. A las industrias completamente locales también les importa la competitividad porque su productividad tiene una mayor

influencia en el costo de vida y en el costo de hacer negocios, sin mencionar su nivel de salarios. La productividad de toda la economía tiene importancia para el nivel de vida, no sólo para el sector de los bienes transados.

El nivel de competitividad de una nación o de una región sub-nacional, es un indicador del potencial de desarrollo de esa nación o esa región en función de la capacidad que tengan para crear y sostener en el tiempo ventajas competitivas.

En términos económicos, la competitividad se define como la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios que alcancen los estándares de los mercados internacionales, en condiciones de libre mercado, manteniendo o aumentando, al mismo tiempo, su ingreso real. Esta definición supone que las que compiten son las empresas, que lo hacen con niveles de alta calidad y que no deben sostener su éxito en la protección arancelaria o en los bajos salarios.

Ahora bien, la posibilidad de que compitan con éxito depende de factores que escapan a su control directo. Hay condiciones del contexto en el que se desempeñan que son decisivas. Estas no son puramente económicas, sino que incluyen dimensiones sociales –como la reducción de las desigualdades–, culturales –como la existencia de un buen sistema educativo – y políticas –como un buen funcionamiento de las instituciones–. Estas dimensiones tienen una localización territorial, sea nacional, provincial o regional. Los gobiernos tienen una responsabilidad básica en la creación y en el mantenimiento de estas condiciones.

De este modo, es factible pasar de un concepto de competitividad centrado en la empresa, a otro focalizado en las capacidades que una región determinada posee o desarrolla para alcanzar una prosperidad económica sostenida.

Hacer mención a la competitividad de las regiones es referirse a la capacidad de las mismas para “insertarse en el mundo”, para generar recursos y poder introducirlos en el mercado, lograr una producción diversificada que pueda satisfacer a los mercados interno y externo. La competitividad no alude a la competencia entre las regiones sino a la necesidad de que todas tengan las capacidades y los recursos necesarios para propiciar el desarrollo integral de sus habitantes.

4. Alcance de la Investigación

La Investigación se realizó en la región de La Plata, Berisso, y Ensenada y comprendió la compilación de la información en el periodo 2011 para los sectores “Textil y Cueros” e “Imprentas y Editoriales”.

- **Sector Textil y Cueros**

Dicha división comprende la preparación e hilatura de fibras textiles y la tejeduría y el acabado de productos textiles y prendas de vestir, así como la fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir (ropa de casa, frazadas, alfombras, cuerdas, etcétera).

Por su parte, la división cueros comprende el adobo y teñido de pieles, la transformación de pieles en cuero mediante operaciones de curtido y adobo y la fabricación de productos acabados de cuero. Abarca también la fabricación de productos similares a partir de otros materiales (cueros de imitación o sucedáneos de cuero), como calzado de caucho, maletas de materiales textiles, etcétera.

- **Sector Imprenta y Editoriales**

Esta división comprende la impresión de productos, como periódicos, libros, revistas, formularios comerciales, tarjetas de felicitación y otros materiales, y actividades de apoyo conexas, como encuadernación, servicios de preparación de placas y formación de imágenes a partir de datos. Las actividades de apoyo que se incluyen forman parte integrante de la industria de la impresión, y esas actividades casi siempre tienen como resultado un producto (una placa de impresión, un libro encuadernado, o un disco o archivo informático) que forma parte integrante de la industria de la impresión. Aunque la misma unidad puede ocuparse de la impresión y la edición (por ejemplo, en el caso de los periódicos), cada vez es menos frecuente que esas actividades sean realizadas en el mismo lugar. Se incluyen también la reproducción de soportes grabados, como discos compactos, grabaciones de vídeo, programas informáticos en discos o cintas, etcétera.

Por su parte la división editorial comprende la edición de libros, folletos, volantes, diccionarios, enciclopedias, atlas, mapas y cartas; la edición de periódicos, revistas y otras publicaciones periódicas; la edición de directorios y listas de correo y otras actividades de edición, incluida la edición de programas informáticos. La edición abarca la adquisición de derechos de autor sobre contenidos (productos de información) y la difusión de esos contenidos entre el público en general reproduciéndolos y distribuyéndolos directamente u organizando su reproducción y distribución en diversas formas. Se incluyen en esta división todas las modalidades posibles de edición (impresa, electrónica, sonora, por Internet, en forma de productos multimedia, como libros de referencia con CD-ROM, etcétera), excepto la edición de películas cinematográficas.

5. Marco Teórico de Referencia

5.1. Antecedentes de la Investigación

El proyecto de investigación *La competitividad empresarial y su impacto regional* tiene dos grandes referencias como antecedentes. Se trata de dos trabajos de investigación de periodicidad anual y de gran prestigio internacional: uno es el Reporte de Competitividad Global del Foro Económico Mundial⁶ (The Global Competitiveness Report del WEF), con sede en Davos, Suiza, y el otro el Libro Anual de la Competitividad Mundial del Institute for Management Development⁷ (World Competitiveness Yearbook del IMD), que es una de las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo afincada en Ginebra, también en Suiza.

Los dos estudios utilizan factores de competitividad similares para analizar y jerarquizar las economías de los países que incluyen en sus informes de competitividad. Por parte del WEF, clasifica sus datos en doce pilares que define como determinantes de la competitividad: Instituciones, infraestructura, estabilidad, salud y educación primaria, educación superior y formación profesional, eficiencia del mercado de productos, eficiencia del mercado de trabajo, sofisticación del mercado financiero, disponibilidad tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación del ambiente de negocios e innovación. Está basado en el diamante competitivo de Porter y analiza a más de 150 naciones.

El IMD, en cambio, apela a un esquema de factores y “sub-factores”, con cuatro principales factores que a su vez están determinados por cinco subfactores cada uno. Los factores principales, con la mención de sus subfactores entre paréntesis son: actuación económica (economía doméstica, comercio internacional, inversión extranjera, nivel de empleo, nivel de precios), eficiencia del Gobierno (situación de finanzas públicas, política fiscal, modelo institucional, modelo empresarial, niveles y estado de la educación), eficiencia empresarial (niveles de productividad, mercado laboral, mercados financieros, prácticas de gestión, impacto del fenómeno de globalización) e infraestructura (infraestructura básica, infraestructura tecnológica, infraestructura científica, salud y medio ambiente, sistema de valores).

Si bien se está mencionando que el proyecto *La competitividad empresarial y su impacto regional* tiene dos grandes antecedentes en los informes del WEF y del IMD, en realidad, la referencia directa está dada sobre los informes del WEF, ya que se ha utilizado la metodología con que se elaboran estos últimos para obtener los resultados correspondientes a aquél.

⁶ Ref.: www.weforum.org/reports

⁷ Ref.: www.imd.org/wcc

Vale aclarar también que para la comparación con los resultados obtenidos en la investigación realizada para el presente trabajo de tesis se ha tomado la versión *Business Competitiveness Index* del informe del WEF (BCI, por las siglas en inglés de lo que en español sería el *Índice de Competitividad de los Negocios*). La versión BCI es algo más acotada que la versión “general” sobre la competitividad de un país, por hacer un foco más particular sobre las variables que hacen al desempeño de las empresas, las que son analizadas con mayor profundidad, y no tanto sobre las variables más “macro” del contexto económico y social. En otras palabras, la versión BCI toma algunas variables menos que la versión “general” del informe del WEF, pero mucho más enfocadas en lo que hace a la competitividad propia de las empresas en determinados sectores, algo que resulta más representativo de cara a comparar los resultados con los obtenidos sobre los sectores de empresas madereras, textiles y cueros, e imprentas y editoriales en la región de La Plata, Berisso y Ensenada.

5.2. Bases Teóricas

El Concepto de la Competitividad

El concepto de competitividad fue modificándose a lo largo de la historia del pensamiento económico. El primero es el que se basa en la competitividad como ventaja comparativa (teoría clásica), y el segundo es el que toma como precepto la ventaja competitiva.

Las primeras ideas de competitividad surgieron con la teoría del comercio internacional, siendo éste uno de los impulsores de crecimiento de una economía. *Para los mercantilistas, el comercio internacional se basaba en un juego de suma cero, dada la presencia de naciones que exportaban y se enriquecían versus naciones importadoras que se empobrecían.*

Adam Smith sostenía que todos los países podían obtener beneficios del comercio internacional, basados en una ventaja absoluta que es la producción a costos unitarios menores. La ganancia del comercio en las naciones surgía por la producción más eficiente de algún producto. Sin embargo, esta teoría no admitía el comercio entre naciones cuando una de ellas era eficiente en la producción de varios bienes.

Las ideas de Smith suponen un importante avance respecto de lo que se pensaba durante el mercantilismo sobre el comercio internacional, al dejar de plantearse a éste como un juego de “suma cero” en el que si alguna nación ganaba era a costa de otra que perdía, en sentido inverso, la misma proporción. A cambio de esto, se plantea al comercio internacional como una actividad de “suma positiva”, en la que dos o más naciones intervinientes ganan comerciando entre sí y no necesariamente a expensas

de las otras. En concreto, según Smith las naciones que comerciaran entre sí pueden beneficiarse del comercio internacional especializando la producción en los bienes para los que pueden asumir el menor costo de producción en términos absolutos; es decir, para aquellos bienes sobre los que detentan ventaja absoluta. El comercio internacional se origina entonces al vender esos países esos bienes y comprar a otras naciones aquellas para los que afrontan mayores costos de producción. Se dice que sobre estos últimos bienes el país comprador tendrá así “desventaja absoluta”.

En pocas palabras, según las ideas de Smith, la ventaja absoluta en la producción de un bien asegura la existencia de comercio internacional: mientras las naciones especializan su producción en aquellos bienes sobre los que detentan ventaja absoluta, a fin de ser más eficientes y obtener más producto de sus recursos productivos, completan sus necesidades de otros bienes adquiriéndoselos a otras naciones en el mercado internacional, naciones que, por su parte, venden en ese mercado internacional por detentar ventaja absoluta sobre la producción especializada de esos otros bienes.

El punto débil de las ideas de Smith se encontraría luego al preguntarse qué pasa cuando las naciones en realidad no detentan ventaja absoluta en la producción de ningún bien, cuestión que en principio inhabilitaría la posibilidad de existencia de comercio internacional (ninguna nación con ventaja absoluta ni por tanto con producción especializada, lo que elimina las condiciones de existencia de comercio internacional). La respuesta a esta cuestión vendría de la mano de David Ricardo y su evolución hacia el concepto de *ventaja comparativa*.

Aquí es donde surgió la teoría de la ventaja comparativa que explica David Ricardo. La teoría de la ventaja comparativa explica que la ganancia resulta por la mayor producción en el bien en el que un país tiene una ventaja comparativa. Al exportar el bien en el que tiene ventaja comparativa, un país puede aumentar el consumo de bienes. Así, el comercio podía seguir siendo un juego en el que todos se beneficiaban, aunque en este caso se permitía que los países se especializaran en la producción de más de un bien. *De esta manera, el patrón de producción de un país es determinado por la ventaja comparativa.* Según este modelo, no solo son los países los que ganan con el comercio, sino que también los individuos se ven beneficiados como consecuencia del mismo.

Esta teoría plantea, simplemente, que una nación debe especializarse en la producción de los bienes en los que más ventaja tiene, sin necesidad de que esa ventaja sea en términos “absolutos”; esto es, sin necesidad de que esa ventaja sea por ser el productor de más bajo costo posible. Aunque una nación tenga ventaja absoluta en la producción de todos los bienes, igualmente le será conveniente comerciar con otras

naciones, vendiéndoles sólo lo que mejor y a menor costo produce y comprándoles a ellas el resto, no dejando entonces de comerciar como en principio sugiere la idea de *ventaja absoluta*.

David Ricardo expuso estas ideas en su obra más conocida: *Principios de Economía Política y Tributación*, que terminó de escribir en 1817⁸. Con el tiempo, la idea de ventaja comparativa se convertiría en uno de los más fuertes antecedentes de las actuales teorías sobre ventaja competitiva, explicando algunas de las condiciones por las que existe comercio internacional entre naciones⁹.

Posteriormente, apareció el modelo de Heckscher y Ohlin basado en dotaciones factoriales. *El modelo establecía que un país tendrá una ventaja comparativa en aquellos bienes que requieran una mayor cantidad del factor del cual tiene una abundancia relativa*.

Hasta aquí, todas las teorías identifican el concepto de competitividad con la ventaja de costos relativos o precios, donde no se requiere la presencia del Estado ni tampoco existe ausencia de fallas en los mercados.

A finales de los noventa surge el modelo de la ventaja competitiva de las naciones de la mano de Michael Porter¹⁰, quien pretendía dar respuestas teóricas a una realidad mucho más compleja que la asumida por los teóricos clásicos, puesto que la teoría de la ventaja comparativa ya no explicaba suficientemente la competitividad de las naciones. Además, y a pesar de que el comercio seguía siendo un factor esencial en el éxito competitivo de un país, existían otras cuestiones que iban más allá de la compraventa de productos y las dotaciones naturales de factores.

Los cambios en la naturaleza de la competencia internacional, entre ellos el surgimiento de las multinacionales, que no sólo exportan sino que también compiten en el extranjero por medio de sucursales extranjeras, han restado validez a las explicaciones tradicionales de por qué y dónde exporta una nación (Porter)¹¹. Muchos son los interrogantes que la teoría clásica no logra responder:

- Cuáles son las naciones pueden conseguir economías de escala y en qué industrias,

⁸ *Principios de economía política y tributación*. David Ricardo. Fondo de Cultura Económica (2010).

⁹ Para un análisis profundo de la evolución posterior del concepto de ventaja comparativa puede consultarse el muy difundido *Modelo de Heckscher-Ohlin* sobre cómo funcionan los flujos del comercio internacional.

¹⁰ Capítulo 1: “La competitividad Internacional de las Naciones”. De: “La Ventaja Competitiva de las Naciones” 1990, Michael Porter

¹¹ Curiosamente, más tarde Porter sería criticado por no incorporar propiamente en su modelo la actividad de las multinacionales (e.g., Rugman (1991); Moon, Rugman y Verbeke (1995)).

- Porque determinadas empresas de una nación establecen liderazgos en industrias emergentes,
- Porque naciones menos desarrolladas o con un mercado doméstico más pequeño surgen como líderes mundiales.
- Porque la innovación es un aspecto continuo en muchas industrias a diferencia del concepto de la teoría del ciclo del producto que consideraba que era un aspecto puntual y concreto.
- Porque algunas empresas son capaces de obtener ventajas en determinadas industrias y en otras no.

Todas estas cuestiones empezaban a suscitar dudas a muchos académicos sobre la viabilidad de los modelos clásicos para analizar apropiadamente la realidad de entonces.

A mediados de los '90 Paul Krugman, en un artículo llamado "Competitividad: una obsesión peligrosa", menciona su desconfianza sobre muchas cuestiones básicas tomadas de la teoría clásica y que estaban ampliamente difundidas entre académicos, empresarios y políticos. El autor consideró que el término competitividad se estaba utilizando con poca rigurosidad. Además, destacó que no se establecía diferencia alguna entre la competitividad de una empresa y la competitividad de una nación, cuando las naciones no compiten de la misma forma que las empresas, ni el comercio es un juego de suma cero. Para ello, se centra en el punto límite, de forma que si la empresa no puede pagar a sus empleados, accionistas y proveedores, ésta dejará de existir. Sin embargo, los países no dejarán de existir por no ser competitivos, en realidad no tienen bien definido su punto límite.

Krugman destaca en el ensayo que no sólo no es correcto trasladar teorías sobre competitividad a nivel de empresas hacia el nivel "macro" de economías nacionales, sino que, para algunas economías, es hasta irrelevante otorgar excesiva importancia a muchas de las cuestiones atinentes al comercio internacional, por tener esas economías en gran medida fundamentado su crecimiento en el desarrollo de sus mercados internos

No obstante, el autor entiende que políticamente es más correcto y resulta más fácil transmitir a empresarios y directivos el hecho de que la competitividad de una nación sea similar a la de una empresa. También advierte que la obsesión por el término de competitividad presenta tres peligros importantes:

- a) los esfuerzos por incrementar la competitividad podrían resultar un gasto inútil de dinero público;
- b) podría conducir a políticas proteccionistas;

- c) implicaría la toma de decisiones políticas en cuanto a una amplia variedad de temas claves para las naciones.

Por otro lado, como argumenta Porter, la teoría clásica no asume el papel de la estrategia empresarial como, por ejemplo, mejorar la tecnología o diferenciar los productos.

Además, el autor describe que en la época de vigor de la teoría clásica las industrias estaban fragmentadas, la producción era más intensiva en trabajo y menos en capacidades-habilidades y el comercio demarcaba las diferencias en los recursos naturales de los países.

El informe del WEF indica que la competitividad puede ser definida como un juego de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una nación. Por otro lado, el nivel de productividad establece el nivel de prosperidad que se puede alcanzar en una economía. Lo cual también determina las tasas de retorno de las inversiones, lo cual se vuelve un indicador fundamental en las tasas de crecimiento de una economía.

En el siguiente apartado se presenta el modelo de Porter¹² del diamante de la ventaja nacional, el cual pretende ofrecer una respuesta adecuada a la pregunta de por qué las empresas con base en determinadas naciones tienen éxito a escala internacional en segmentos e industrias diferentes.

La teoría económica moderna: el modelo de la ventaja competitiva de las naciones

La teoría económica moderna surge como respuesta a una economía cada vez más globalizada, donde existe un mayor grado de concentración empresarial, un mayor número de multinacionales que operan en diversos países, una creciente y cada vez más variada demanda y una oferta más diferenciada.

Como argumenta Porter, la presencia de empresas multinacionales que no sólo exportan sino que también compiten en el extranjero a través de sucursales ha dejado sin respuesta a las explicaciones tradicionales de por qué y dónde exporta una nación. Además, puede afirmarse que la competencia se ha intensificado, forzando así, a los países, a tener un mayor conocimiento y control de la competitividad, independientemente de su nivel de desarrollo.

¹² Capítulo: La Teoría Económica Moderna - El Modelo de la ventaja competitiva de las Naciones. De: Evolución de la Teoría Económica de la competitividad internacional, Michael Porter

Una de las fuentes más importantes de error con relación al comercio internacional ha sido confundir la ventaja absoluta de Adam Smith con el modelo de David Ricardo de ventaja comparativa (Krugman y Obstfeld). Así, mientras que para Smith una nación exporta un producto sólo si es el fabricante de menor costo del mundo, el paradigma de ventaja comparativa de Ricardo admite que un país podría importar un producto del que puede ser el productor de menor costo si es incluso más productivo en la producción de otros bienes. De esta forma, el país en cuestión se especializará más en la producción de un bien que ofrece, con relación a otros bienes, un menor costo de oportunidad, es decir, una ventaja comparativa.

El libro de Porter “La ventaja competitiva de las naciones”¹³ fue resultado de un estudio, de cuatro años de duración, sobre diez de las naciones más importantes del mundo¹⁴, en el que se investigó acerca de las fuentes del éxito competitivo internacional de una amplia variedad de industrias. Las conclusiones de este estudio contradicen la sabiduría convencional que hasta ese momento había orientado el modo de pensar y de actuar de muchas empresas y gobiernos nacionales, afirmando que el éxito de una nación se debe a sus ventajas competitivas y no a las ventajas comparativas que ostenta.

En dicho libro Porter afirma que *“la prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, del conjunto de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda, como afirma con insistencia la economía clásica. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar”*.

Este autor fue uno de los primeros en defender que se debía abandonar la idea de “una nación competitiva” y, en su lugar, estudiar los determinantes de la productividad, entendida como el valor del output generado por cada unidad de capital y trabajo, con la que los recursos de una nación son utilizados. Así no se contemplaba a la economía como un todo, sino que se estudian aquellos sectores en los que las empresas de un país tenían éxito internacionalmente, es decir, poseían ventaja competitiva con relación a los mejores competidores mundiales.

Porter define a la productividad como único concepto de competitividad en el ámbito nacional o regional. El comercio permite a una nación incrementar su nivel medio de productividad, especializándose en aquellas industrias y segmentos en los que sus empresas son relativamente más productivas, e importando aquellos productos y servicios donde lo son menos. Como consecuencia, la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar.

¹³ “La Ventaja Competitiva de las Naciones” 1990, Michael Porter

¹⁴ Alemania, Corea, Dinamarca, EE.UU., Italia, Japón, Reino Unido, Singapur, Suecia y Suiza.

Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de la presión y el reto. Se benefician de tener fuertes competidores nacionales, proveedores agresivos radicados en el país y clientes nacionales exigentes.

El libro “La ventaja competitiva de las naciones” en primer lugar explica por qué algunos países tenían éxito en determinadas industrias, según Porter son las empresas y no las naciones los principales actores. La competitividad internacional de empresas se ve impulsada al éxito por el entorno cercano de las naciones en las cuales se encuentran inmersas. Considerando que las empresas normalmente crecen en un contexto doméstico antes de expandirse internacionalmente, la nación en la que se ubican juega un papel fundamental en la formación de la empresa, las decisiones de sus altos directivos, su estrategia, y la existencia de recursos disponibles. Como aclara Porter:

La base doméstica es la nación en la que las ventajas competitivas esenciales de la empresa son creadas y mantenidas. Es donde la estrategia de una empresa se establece y el producto principal y la tecnología de proceso (ampliamente definida) son creados y mantenidos. Normalmente, aunque no siempre, gran parte de la producción sofisticada tiene lugar allí. La base doméstica será la localización de la mayoría de los trabajos productivos, tecnologías puntas y las más avanzadas capacidades.

El modelo del diamante de Michael Porter se encuentra basado en el estudio de las características del entorno nacional. Así se quería dar respuesta a por qué empresas ubicadas en ciertos territorios eran capaces de mejorar y otras no, así como a por qué dichas empresas logran innovar, buscando nuevas fuentes, cada vez más perfeccionadas. La respuesta a estos interrogantes se halla en cuatro grupos de variables que influyen en la habilidad de una empresa para obtener y mantener la ventaja competitiva en los mercados internacionales. Estos factores claves se relacionan entre sí creando lo que Porter denomina el diamante de la ventaja nacional.

El diamante de la ventaja competitiva nacional

Al momento de presentar los determinantes de la ventaja competitiva nacional Porter comienza preguntándose “¿Por qué alcanza una nación el éxito global en un sector económico en particular?”, para él mismo responderse que “la respuesta se encuentra en cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de ventaja

competitiva”¹⁵. Por los cuatro atributos entiende lo que se denominan los determinantes de la ventaja competitiva, que define así:

1. Condiciones de los factores: Establece la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
2. Condiciones de la demanda: Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector.
3. Industrias relacionadas y de soporte: Existencia o no de grupos afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad en las empresas: Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica

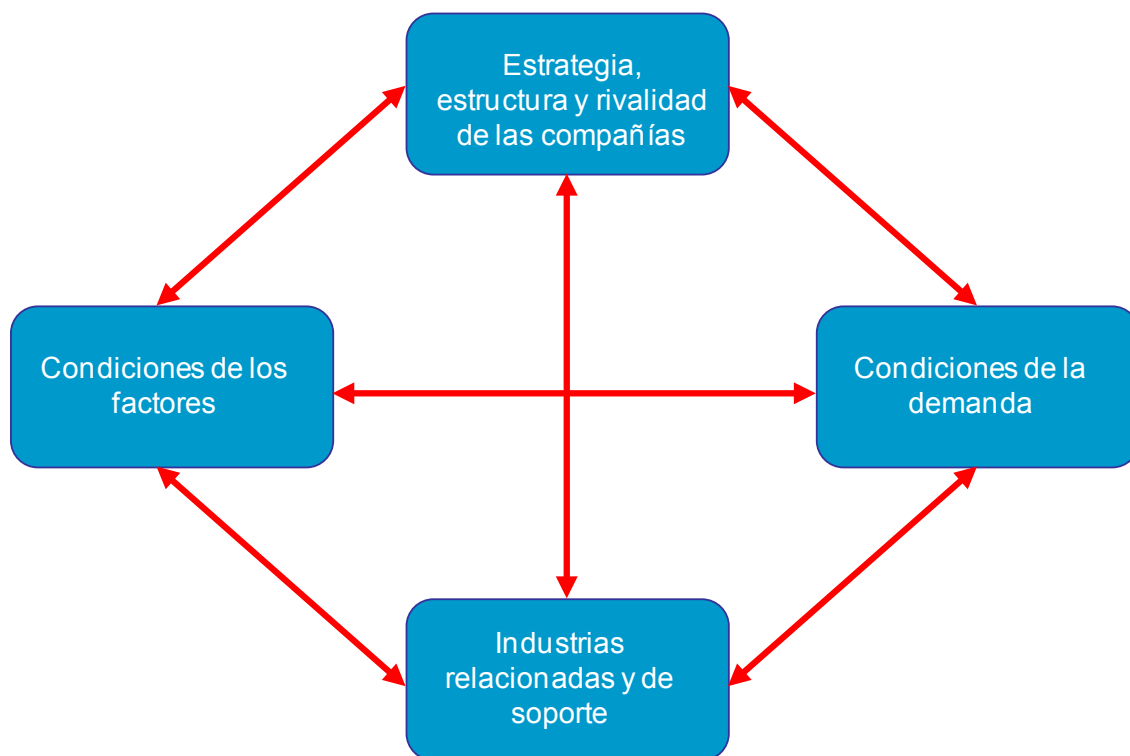
Según Porter, una nación crea y sostiene ventaja competitiva en uno o más sectores cuando logra alcanzar una combinación favorable de los cuatro determinantes, lo que no implica que deba ser “excelente” en todos ellos, pero sí que pueda interpretar cuál es la más efectiva forma de combinarlos para extraer de su conjunto el máximo potencial posible.

Porter luego considera dos variables adicionales a los cuatro determinantes: el papel de la *casualidad o azar*, entendiendo por esto la injerencia en los distintos escenarios competitivos de los eventos imprevistos, trascendentes pero imposibles de predecir, y el rol desempeñado por el *Gobierno*, como actor de importancia en sus funciones de regular, controlar y gestionar las políticas del Estado. Los cuatro determinantes y las dos variables adicionales, consideradas en conjunto, relacionándose entre sí en forma sistémica, conforman lo que se conoce como el *diamante de la ventaja competitiva nacional*.

La consideración e interrelación de los cuatro determinantes suele presentarse gráficamente de este modo:

¹⁵ Porter. Op. cit., página 110.

Los determinantes de la ventaja competitiva nacional



Fuente: Porter ¹⁶

El diamante es un sistema que se ve afectado por cada vértice, de forma que el efecto de un determinante es dependiente del estado de Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, de la Condiciones de los factores, de la Condiciones de la demanda y de los Sectores afines y auxiliares otros. El diamante como un todo afecta a los factores esenciales para lograr el éxito competitivo internacional: la disponibilidad de recursos y habilidades necesarios para tener ventaja competitiva en un sector; la información que da forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan sus recursos y destrezas; los objetivos de los propietarios, directivos y personal de las empresas; y lo que es más importante, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar.

A continuación se describen brevemente los factores o vértices del diamante.

- **Las condiciones de los factores**

El primero de los determinantes de la ventaja competitiva de una nación es la condición de sus factores de producción, entendiendo por esto a cuál es el stock de sus

¹⁶ PORTER, "Ser Competitivo", Edición Deusto, 1999.

recursos productivos y, casi más importante, cuál es su capacidad para mantenerlos, perfeccionarlos y/o generar nuevos. Se entiende que una nación será competitiva cuando pueda priorizar la asignación de sus recursos, siempre escasos, en aquellos destinos que impliquen la mayor productividad posible por el uso de los mismos.

Hasta allí nada nuevo, nada que no esté contemplado ya en los tradicionales enfoques de ventaja absoluta y ventaja comparativa.

Para la teoría económica clásica, los factores de producción –el trabajo, la tierra, los recursos naturales, el capital y la infraestructura– establecen el flujo del comercio, de manera que una nación exportará las mercancías que hacen el máximo uso de los factores en los que está relativamente mejor dotada. En un sentido opuesto, la teoría de la ventaja competitiva de las naciones defiende que una nación no hereda, sino que crea sus factores de producción más importantes. Considera también que la velocidad y eficacia en su creación y correcta utilización es mucho más importante que la mera existencia de los mismos.

Porter, a diferencia de la teoría clásica, realizó un análisis más detallado de los factores de producción. Es decir, identifica sus características, los procesos sobre los que fueron creados y su relación con la competitividad de las empresas.

Los factores de producción pueden ser diferenciados en cinco categorías:

1. **Recursos humanos.** Representa la cantidad, la capacidad y el costo del personal.
2. **Recursos físicos.** Incluye los factores tierra y agua. Teniendo en cuenta la calidad, cantidad, su accesibilidad, las condiciones climáticas, el tamaño y la localización se incluyen dentro de este grupo de factores. Afectando este último al costo del transporte y a la facilidad en los intercambios culturales y empresariales.
3. **Recursos del conocimiento.** Incluye el stock de conocimiento científico, técnico y de mercado sobre bienes y servicios que tiene una nación. Estos recursos proceden de las universidades y centros de investigación públicos o privados, instituciones estadísticas públicas, asociaciones comerciales, bases de datos.
4. **Recursos de capital.** Incluye el costo, calidad y cantidad de capital disponibles para realizar inversiones en la industria.

5. **Infraestructura.** Incluye el tipo, la calidad y el costo de uso de la infraestructura disponible, el sistema de transportes, el sistema de comunicaciones, el correo, el envío de paquetes postales, los pagos o transferencias de fondos, los servicios sanitarios y otros.

Los factores mencionados anteriormente difieren entre industrias y naciones. Por otro lado, los recursos humanos, el conocimiento y los factores de capital pueden ser movibles entre naciones debido al incremento de la movilidad internacional y de las comunicaciones. Adicionalmente, una región no tendría ventaja en estos factores si no dispone de ellos.

Otra consideración relevante en Porter es la de la *jerarquía de los factores*, pudiendo ser ellos, por una parte, *básicos* o *avanzados*, y por otra, *generalizados* o *específicos*. Los factores básicos son los heredados por una nación, los que existen por sí mismos. También es factor básico la mano de obra no especializada y la infraestructura elemental. Por el contrario, los factores avanzados son los que para su disponibilidad requieren prolongados procesos de innovación y fuertes inversiones, como la infraestructura digital, el personal altamente capacitado, las instituciones académicas y los centros de investigación. Porter propone que una ventaja competitiva de orden superior, más sólida, más estable y más difícil de igualar es la que se construye sobre factores avanzados, porque dotan a una nación de una especificidad única en el tipo de factores que dispone y aplica en sus procesos productivos, distinguiéndose de esa manera de aquellas naciones que sólo hacen uso de su factores básicos, heredados, sin mayor desarrollo.

Por otra parte, en la otra distinción por jerarquías, los factores generalizados son los que están al servicio del conjunto de los sectores de la economía, sin distinción específica por sus características o sus aplicaciones (ej.: red de carreteras, red de comunicaciones); en cambio, los factores específicos comprenden aquellos que son destinados a su asignación altamente especializada en sectores y procesos productivos muy puntuales (disponibilidad de recursos humanos con conocimientos muy avanzados y especializados, laboratorios de investigación sobre ramas muy concretas de las ciencias, etc.). Complementando lo anterior, una ventaja de orden superior se logrará entonces sustentando la economía no sólo en factores avanzados sino ahora también en los muy específicos.

Por último, Porter también propone una categorización de factores según sean *heredados* o *creados*. Como se adelantó, los heredados son aquellos de los que la nación dispone sin haber hecho nada para ello, como sus recursos naturales o su situación geográfica; mientras que, por el contrario, los creados son producto de procesos y mecanismos específicos para crearlos, que siempre requieren innovación,

altos niveles de inversión y políticas de claro objetivos mantenidas a lo largo del tiempo. En forma similar para este caso, la ventaja competitiva de orden superior será la cimentada bajo el uso de factores creados, siempre más difíciles de ser copiados o igualados.

- Las condiciones de la demanda

Al hablar de condiciones de la demanda como uno de los determinantes de la ventaja competitiva, Porter en realidad se refiere a demanda “interior”. La demanda interior es la que en primer término, con sus exigencias, crea las condiciones para que determinado sector logre ventaja competitiva en los mercados globales. La lógica de este proceso sería: una demanda interna de determinado sector productivo, al ser muy exigente en sus hábitos de consumo, genera empresas preparadas, entrenadas y muy entendidas en la forma de satisfacer tal nivel de demanda. Con el tiempo, esto crea una serie de conocimientos, prácticas y capacidades por parte de las empresas como para, internacionalizando ese “know-how”, trasladar el dominio en el mercado interno hacia los mercados del exterior. Las cualidades de la demanda interna son entonces uno de los pilares sobre los que se construye ventaja competitiva

Porter describe la demanda local a través de tres amplios atributos:

1. *La composición de la demanda.* La segmentación de la demanda significa que los segmentos domésticos más pequeños influyen en la formación de la ventaja competitiva. La exigencia de los compradores que forman la demanda local juega un papel clave en la ventaja de las empresas. Además, anticiparse a las necesidades de la demanda local y extranjera puede también ayudar a las empresas a obtener ventajas. Esta situación permite a las empresas adelantarse a ofrecer nuevos productos y a participar en segmentos emergentes, y fomentando una mejora continua en sus productos.
2. *El tamaño de la demanda y el patrón de crecimiento.* El tamaño del mercado local es uno de los aspectos a tener en cuenta al momento de generar una ventaja competitiva en aquellas empresas donde existan economías de escala, provocando que las empresas locales inviertan de forma agresiva en productos a gran escala. Asimismo, el patrón de crecimiento de la demanda local ayuda a las empresas a tomar tecnologías nuevas, desarrollarse de forma más rápida y les da seguridad en las proyecciones de sus inversiones.
3. *La internacionalización de la demanda.* Cuanto más internacionalizada esté la demanda, más ventajas otorgará a las empresas locales. En el caso de empresas que operan en varios mercados, la demanda doméstica se transforma en

demanda internacional. También, podría ofrecer ventajas a las empresas locales para establecerse en el extranjero y reducir el riesgo percibido. La confianza en los proveedores del país natal de su empresa matriz les permite reducir riesgos y tener una comunicación fluida con sus proveedores. Por otro lado, la movilidad de la demanda requiere estudios en otro país e implica conocer de cerca la cultura empresarial extranjera y también, importar tendencias extranjeras a su regreso.

La mezcla de las características de la demanda local resulta esencial como fuente de ventaja competitiva para las empresas de una nación.

Sin dudas, la influencia de este vértice del diamante en la ventaja competitiva depende también de otros vértices. Una baja competencia local, un crecimiento lento y un tamaño pequeño de la demanda no estimularán la inversión de las empresas. Además, sin la presencia de industrias proveedoras competitivas a escala internacional, las empresas no serían capaces de responder rápida y anticipadamente a la demanda de los compradores locales. Por consiguiente, no resulta factible pensar sólo en uno de los atributos de la demanda, ni tampoco en que las empresas se centren únicamente en este factor para conseguir ventajas competitivas a escala mundial.

- Las Industrias relacionados y de apoyo

Este vértice del diamante contiene todos los sectores afines, es decir, que ofrecen productos y servicios complementarios, y adicionales, proveedores que sean internacionalmente competitivos. La presencia de sectores afines cuyas empresas relacionan sus actividades de marketing, distribución, servicios o tecnología en la cadena de valor, o de sectores de productos complementarios, genera a menudo la aparición de nuevos sectores competitivos.

En palabras de Porter, “la presencia en una nación de sectores proveedores internacionalmente competitivos crea ventaja, de diferentes maneras, en los sectores que van tras los proveedores en la cadena producción-consumo. La primera de estas maneras es por la vía del acceso eficaz, pronto, rápido a los insumos más rentables con relación a su coste”, aunque también “más significativa que el acceso a la maquinaria u otros insumos es la ventaja que los proveedores establecidos en el propio país pueden aportar en lo concerniente a una coordinación continuada”.¹⁷

Es habitual que, al momento de decidir competir en mercados del exterior, las empresas utilicen como base la red de proveedores, también nacionales, que ya cuenten con un perfil de desempeño superior también en el escenario internacional.

¹⁷ Porter. Op.cit., página 150.

Con ello trasladan al exterior sin mayores dificultades todas las prácticas y metodologías que les son bien conocidas en la economía doméstica. De igual modo, es habitual que el desarrollo competitivo de un sector a nivel internacional se dé en simultáneo con el desarrollo de sus sectores conexos y auxiliares, en un proceso mediante el cual el sector que lidera la creación de ventaja competitiva internacional tracciona en el mismo sentido a toda lo que es su red de proveedores y sectores de apoyo.

Con el paso del tiempo y un buen desempeño competitivo a nivel doméstico, las empresas tejen toda una red de relaciones comerciales que, si el círculo es virtuoso, autorrefuerza la potencia competitiva de los sectores industriales directos y relacionados. Esta lógica va creando las condiciones para generar agrupamientos industriales que pueden trasladarse a los mercados del exterior, sustentando la creación y sostenimiento de ventaja competitiva por parte de los sectores que dieran origen al agrupamiento. Nuevamente en palabras de Porter, “la presencia en una nación de sectores competitivos que guardan conexión unos con otros lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos. Sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar y compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, a aquellos que comprenden productos que son complementarios. Compartir actividades es algo que puede acontecer en el desarrollo de tecnologías y en la fabricación, distribución, comercialización o servicio de productos”.¹⁸

Concretamente, la ventaja competitiva en algunas industrias proveedoras confiere ventajas potenciales a las empresas de una nación en muchas otras industrias, porque producen inputs que son ampliamente utilizados, además de ser importantes para la innovación o la internacionalización. La industria del software es un ejemplo de las industrias que tienen impactos significativos en otras empresas.

Por su parte, un grupo de sectores auxiliares, ubicados estratégicamente unos de otros, crean ventajas competitivas en una serie de sectores interrelacionados que son todos internacionalmente competitivos.

La interrelación no surge automáticamente. Las empresas proveedoras que están cerca deben estar dispuestas a interrelacionarse, sino esta ventaja no podrá darse.

¹⁸ Porter. Op. cit., página 154.

- La estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad

El cuarto determinante de la ventaja competitiva en un sector está dado por el contexto de la economía doméstica en que actúan las empresas y en la naturaleza que presenta el grado de rivalidad competitiva entre empresas. Las fuerzas del escenario competitivo determinan la capacidad que pueda tener un sector para desarrollar ventaja competitiva, moldeando las pautas bajo las cuales las empresas deben operar.

Según Porter, “las circunstancias nacionales afectan mucho a la forma en que las empresas van a gestionarse y a competir. Aunque no hay nación donde exista uniformidad entre todas sus empresas, el contacto nacional crea unas tendencias suficientemente fuertes para ser inmediatamente apreciables a los ojos de cualquier observador”.¹⁹ Además, “las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en que las prácticas directivas y las formas de organización propiciadas por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores”.²⁰

Las estrategias que formulen las empresas incidirán en gran medida en la configuración que tome el contexto competitivo doméstico, de allí que será necesario indagar en cuáles son los objetivos empresarios que fundamentan a aquellas. Prematuros objetivos de expansión de mercados habilitan rápidamente las vías para un desarrollo competitivo internacional de determinados sectores, lo que genera el impulso necesario que necesita cualquier sector para crear ventaja competitiva en mercados globales. Esto no podrá ser posible si el entorno competitivo a nivel nación está dominado por objetivos poco ambiciosos de desarrollo interno.

La teoría de Porter hace mucho hincapié en los fundamentos culturales y en las costumbres de una nación como determinante de cómo compiten sus empresas, de cómo plantean sus estrategias y de cómo se estructuran, llegando a enfocarse marcadamente en las metas y objetivos hasta de los propios empleados, en el “orgullo” por competir en forma permanente a fin de “ganarle al vecino”, y en la predisposición que exista en general dentro de un país para valorar el trabajo comprometido, la conducta emprendedora y el esfuerzo personal.

También, la existencia de competidores nacionales fuertes es un importante estímulo para la ventaja competitiva, pues impulsa a las empresas a innovar y mejorar. La teoría tradicional argumentaba que la competencia local era muy dañina porque generaba la duplicación de esfuerzos e no permitía a las empresas obtener economías de escala. Además, la competencia en el mercado doméstico crea presión en las empresas para que reinviertan, mejoren sus costos, sus procesos y calidad de productos y servicios.

¹⁹ Porter. Op. cit., página 157.

²⁰ Porter. Op. cit., página 158.

Además, a diferencia de la competencia extranjera, que suele ser analítica y distante, el mercado local suele ser más pequeño y personalizado, aquí la competencia no sólo busca alcanzar un porcentaje del mercado, sino que las empresas pelean por atraer recursos humanos, por lograr una mejora técnica, por la calidad superior del servicio y por la captación de la clientela, entre otros aspectos. La concentración geográfica magnifica el poder de la rivalidad interior, ya que cuanto más localizada esté la rivalidad, ésta será más intensa y beneficiosa para las empresas que se ven forzadas a innovar y perciben una presión orientada a la mejora constante de las fuentes de ventaja competitiva.

Al contrario de la teoría tradicional, los competidores del mercado doméstico anulan automáticamente los tipos de ventaja que proceden simplemente de estar en una nación determinada. También, la rivalidad local presiona a las empresas para abordar mercados mundiales y las fortalece para tener éxito en los mismos.

Como ya se ha comentado, las estrategias, las estructuras, las metas, las prácticas directivas, las actitudes individuales y la intensidad de la rivalidad en el sector empresarial son todos aspectos específicos de las industrias de una nación que constituyen determinantes de la ventaja competitiva internacional.

- La misión del Estado

Según menciona Porter, “el papel correcto del Estado es el de catalizador y estimulador”²¹, alentando a las empresas a que eleven sus aspiraciones y niveles de competitividad. El Gobierno juega un papel secundario, aunque fundamental como estimulador de los vértices del diamante. Una política de gobierno exitosa es aquella que genera un ambiente en el que las empresas puedan lograr ventajas competitivas, y no aquella que presiona al gobierno a intervenir directamente en el proceso.

Porter atribuye al rol del Gobierno sólo el papel de facilitador o retardador de la construcción de ventaja competitiva. Asombrosamente, no le otorga la condición de “determinante” de tal ventaja, sino la función de “ayuda” en la construcción de la misma. Con la instrumentación de sus políticas y con el desempeño de sus funciones elementales, el Gobierno puede facilitar o impulsar la ventaja competitiva, pero en sí mismo no representa un factor determinante de ella, papel que siempre se reserva para las empresas, sus sectores relacionados, las condiciones de la demanda y las condiciones de los factores (los cuatro determinantes genéricos ya descriptos).

Para una región que quiera conseguir una ventaja competitiva, la misión del Gobierno debería consistir en:

²¹ PORTER, “Ser Competitivo”, Edición Deusto, 1999.

- Centrarse en la creación de factores especializados:
- No intervenir en los mercados de factores y de dinero:
- Imponer estrictas normas sobre los productos, la seguridad y el medio ambiente: Esto presionará a las empresas para que mejoren la calidad, la tecnología y la satisfacción de las exigencias de los consumidores y las demandas sociales. Y si estas normas no se han extendido aún en el ámbito internacional, las empresas disfrutarán de una ventaja inicial para desarrollar productos y servicios que serán valiosos en otros países.
- Limitar claramente la cooperación directa entre sectores rivales: Una cierta cooperación indirecta puede resultar beneficiosa si no se corresponde con temas no directamente relacionados con las fuentes de la ventaja de las empresas.
- Promover objetivos que originen una inversión continuada
- Liberalizar la competencia
- Adoptar una decidida política interior antimonopolista
- Rechazar el comercio exterior regulado

El Gobierno debería también intervenir propiciando la reducción de los costos de ciertos factores o un tipo de cambio favorable que ayude a las empresas a competir más eficazmente en los mercados internacionales, particularmente cuando las fuerzas del mercado no actúan a favor de las empresas locales.

- El papel del azar

Según menciona Porter, eventos del azar juegan un rol principal en la ventaja competitiva internacional. Estas cuestiones representan acontecimientos que están fuera del dominio de las empresas o del Gobierno. El autor identificaba como cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio, guerras, terrorismo²², decisiones políticas de gobiernos extranjeros, incrementos inesperados en precios de determinados y necesarios bienes como el petróleo. Todos estos hechos crean una discontinuidad y permiten además alteraciones en las posiciones competitivas, pudiendo anular las ventajas de competidores establecidos y dar oportunidades para nuevos competidores.

El azar ofrece, entonces, posibilidades que no pueden proyectarse ni ser planificadas pero que pueden dar lugar una mejora de la situación para alcanzar una ventaja competitiva.

²² Todavía se está especulando a cuánto asciende la carga económica y financiera que ha supuesto el ataque terrorista sobre las torres gemelas de Nueva York, si bien existe el acuerdo generalizado de que después del 11 de septiembre, el balance entre los sectores privados y públicos cambiará (Business Week, 1/10/01, p. 35).

También, estos eventos modifican las condiciones del diamante, ya que producen una discontinuidad que permite innovar y crear nuevos diamantes que sustituyan a los anteriores.

Puede mencionarse también que los eventos del azar tienen impactos asimétricos en diferentes naciones. Las guerras, por ejemplo, provocan efectos diferentes en los ganadores y en los perdedores. Sin embargo, estos resultados no actúan independientemente y son propensos a su explotación. De esta manera los diamantes con ventajas nacionales estarán más predispuestos a transformar estos eventos de azar en ventajas competitivas. Por tanto, los cambios y las discontinuidades muestran ventajas sobre las naciones que están en disponibilidad de adelantarse en su explotación.

El enfoque se preocupa por resaltar el papel que juegan los acontecimientos casuales, aquellos que marcan determinados puntos de inflexión en un escenario competitivo y que son imposibles de ser considerados previamente por un proceso de predicción o planificación estratégica. Pero en ninguna medida llega a considerar que, por sí solos y aunque sean de gran magnitud, estos acontecimientos pueden identificar con su sola aparición una posibilidad de crear una nueva ventaja competitiva, y mucho menos aún generarla y sostenerla en el tiempo sin participación alguna de los cuatro determinantes genéricos.

El diamante como sistema

Luego de presentados los determinantes genéricos de la ventaja competitiva y los dos factores adicionales que influyen sobre ellos, la contribución de Porter se concentra en lo que realmente es el núcleo de su teoría: la relación sistémica de todos esos elementos en lo que da en llamar el *diamante de la competitividad nacional*. Por *diamante* Porter entiende la relación e influencia que todos los determinantes tienen entre sí, influidos a su vez por el papel desempeñado por los hechos imprevistos y por el Gobierno. En este marco, y dada la naturaleza de cada nación, existirán pautas para la creación de factores en donde cada uno de ellos guarda determinada forma para crear, enriquecer o, por el contrario, devaluar a los demás.

Porter propone, obviamente que sin agotar las distintas posibilidades que puedan existir según las características de la nación, una enunciación sobre cómo cada determinante recibe el aporte de las condiciones existentes en los tres restantes. Sumadas las influencias de la casualidad y del Gobierno, todo configura determinada situación y determinada dinámica en el tiempo de todo el diamante. El comportamiento del diamante de cada nación es lo que determina la capacidad de crear y mantener ventaja competitiva. En palabras del autor, “en los sectores

nacionales de más éxito no suele ser fácil saber por dónde empezar para explicarse la ventaja competitiva: la interacción y autorreforzamiento de los determinantes es tan compleja que puede difuminar causa y efecto. El entorno nacional se hace más favorable para competir con el transcurso del tiempo, a medida que el *diamante* se reestructura. El sistema está igualmente en constante movimiento. El sector nacional evoluciona continuamente como reflejo de las cambiantes circunstancias o entra en declive”.²³

Cada uno de los vértices del diamante define el rombo de la ventaja competitiva. El efecto de un determinante de la competitividad incluido en el diamante es dependiente del estado de los demás. Por ejemplo, los compradores más exigentes no generarán productos avanzados con sus demandas a menos que la calidad de los recursos humanos permita a las empresas satisfacer las necesidades de estos compradores. Por otro lado, las desventajas de ciertos factores de producción no motivarán la innovación a no ser que la rivalidad sea vigorosa y los objetivos de las empresas respalden una inversión continuada.

A continuación se destacan alguno de los efectos de la naturaleza sistémica del diamante:

- Los vértices se refuerzan unos con otros: dos cuestiones que lo facilitan: la rivalidad interior y la concentración geográfica.

Asimismo, como el rombo es un sistema que se refuerza mutuamente, factores como la concentración geográfica elevan y magnifican la interacción de los cuatro vértices. Que tengan una localización próxima tanto los clientes como las empresas, las industrias proveedoras y los competidores, permite a las empresas:

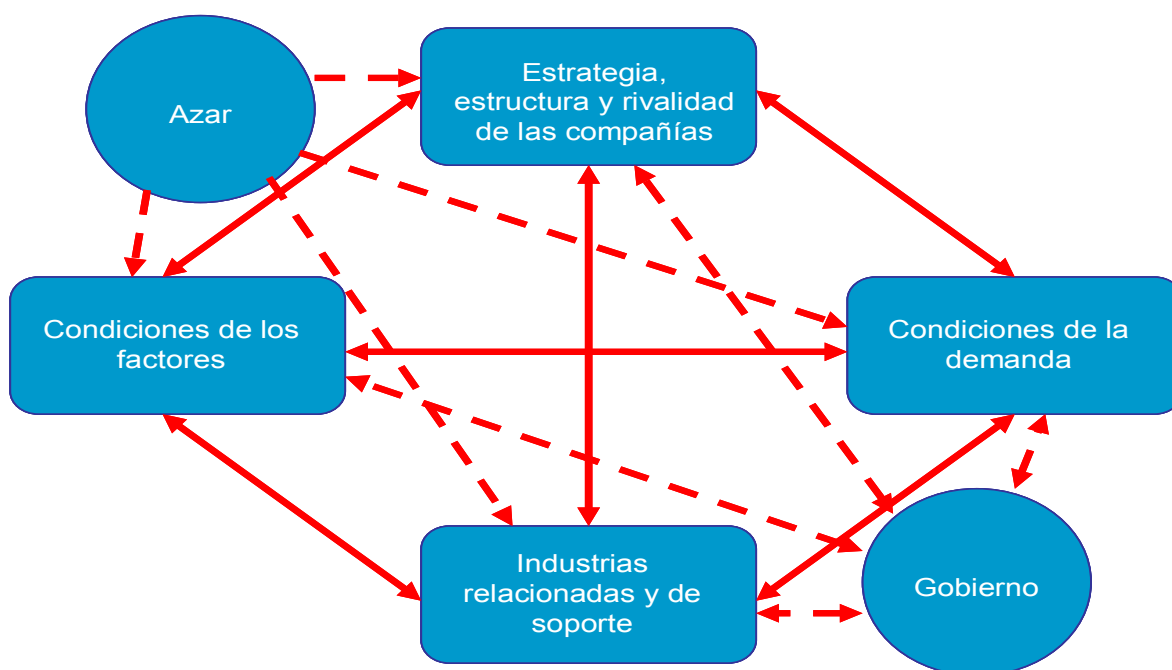
- a) conocer anticipadamente las necesidades de los clientes;
- b) establecer una relación más estrecha con sus industrias proveedoras;
- c) tener la posibilidad de compartir factores de producción avanzados, como desarrollos e investigaciones en nueva tecnologías; y
- d) conocer de cerca las estrategias de sus competidores y sentirse presionadas para innovar.

Además, los sectores competitivos no suelen estar dispersos geográficamente, sino concentrados en determinadas áreas y relacionados verticalmente (comprador, vendedor) u horizontalmente (clientes, tecnología o canales de distribución). Teniendo en cuenta la concentración de las empresas y sectores, la rivalidad interior se extiende a otras empresas o sectores del grupo a través de la creación de nuevas empresas, la diversificación y el poder de negociación.

²³ Porter. Op. cit., página 202.

- Rara vez existe un solo sector competitivo; de hecho, el diamante promueve la existencia de más sectores. El diamante crea una situación que promueve la formación de sectores afines.

El diamante como sistema



Fuente: Porter

La figura anterior muestra el modelo del diamante como un sistema donde se puede observar que, junto a los cuatro atributos o determinantes básicos de la competitividad, se encuentra también la misión del Gobierno y el factor del azar. Puede verse que el gobierno puede influir (y estar influido por) cada uno de los cuatro determinantes positiva o negativamente. Por su lado, determinados eventos juegan su papel en parte alterando las condiciones en el diamante y afectando a cada uno de sus vértices. La nación que cuente con el diamante más eficiente podrá modificar los hechos positivos en ventajas competitivas. En síntesis, cuando el círculo es virtuoso, el diamante impulsa la creación y sostenimiento de ventaja competitiva. Por el contrario, cuando es vicioso, acelera la erosión de la ventaja y la pérdida de competitividad.

Los agrupamientos industriales (clusters) y la competitividad

Los agrupamientos industriales (o cluster) constituyen uno de los vértices del rombo. Es el tercer vértice del diamante –sectores relacionados y de apoyo– que muestra que las industrias locales competitivas en el entorno internacional están en realidad

concentradas geográficamente, es por eso que se considera importante mencionar como afecta a la competitividad. Según Porter “un agrupamiento industrial es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí.”. Por su dimensión geográfica, un agrupamiento industrial puede ser urbano, regional, nacional o incluso internacional.

Los agrupamientos industriales determinan a la competitividad en tres aspectos:

- Aumentan la productividad de las empresas que lo integran.
- Incrementa la capacidad de innovación
- Promueven la creación de nuevas empresas.

La presencia de los agrupamientos industriales muestra que gran parte de la ventaja competitiva se crea fuera de la empresa, incluso fuera del sector, en las ubicaciones de sus unidades de explotación. Los agrupamientos industriales son un motor de las exportaciones y un imán de la inversión extranjera, genera un círculo virtuoso para el crecimiento y el desarrollo regional, a través de su fuerza de atracción de inversiones, mano de obra especializada, tecnología e infraestructura. Constituyen un foro en el cual se pueden establecer nuevas formas de diálogo entre las empresas, los organismos públicos y las instituciones (escuelas, universidades, empresas de suministros públicos).

La fuerza de estas relaciones y la importancia que tienen para la productividad y la innovación son los factores que determinan los límites definitivos. A continuación se detallan las ventajas de los agrupamientos industriales sobre la productividad:

- Acceso a recursos materiales y humanos especializados
- Acceso a la información
- Complementariedad
- Acceso a las instituciones y bienes públicos
- Incentivos y medición del rendimiento

En los agrupamientos industriales pueden captarse importantes relaciones, complementariedades e influencias indirectas en cuestión de tecnología, conocimientos prácticos, información, marketing y necesidades de los clientes, que se extienden entre diversas empresas y sectores. Tal como se mencionó anteriormente, estas relaciones son esenciales para la competencia, la productividad, la innovación y, sobre todo, la orientación y el ritmo de formación de nuevas empresas. La mayoría de los integrantes del agrupamiento industrial no compiten directamente entre sí, sino que atienden a diferentes segmentos. Sin embargo, comparten muchas necesidades y oportunidades y han de hacer frente a amenazas y problemas comunes a todos.

Un agrupamiento industrial puede entonces definirse como un sistema de empresas e instituciones interconectadas cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes. Los tres efectos positivos que ejercen los agrupamientos industriales sobre la competencia dependen, en cierta medida, de que haya relaciones y comunicaciones personales y existan interacciones entre redes de personas e instituciones.

También, las empresas que forman parte de un agrupamiento industrial pueden percibir más rápida y claramente las nuevas necesidades de los clientes. Los integrantes de un agrupamiento industrial, por otro lado, se ven beneficiados por la concentración de empresas que tienen conocimiento sobre los compradores y se relacionan con ellos, de las relaciones entre empresas de sectores afines, de la concentración de entidades que generan información especializada y de la experiencia y refinamiento de los compradores.

Asimismo, las empresas que conforman los agrupamientos industriales pueden captar mejor las tendencias de los compradores más rápidamente que los competidores aislados. Además, los participantes en el agrupamiento industrial están informados sobre la aparición de nuevas tecnologías y la disponibilidad de nuevos componentes y máquinas o de nuevos sistemas de ventas y servicios, todo esto como resultado de estar relacionado en un agrupamiento industrial. Los agrupamientos industriales también permiten establecer contactos personales y visitas con otras empresas. Así, una empresa perteneciente a un agrupamiento industrial puede hacerse más rápidamente con los nuevos componentes, servicios, máquinas y demás elementos necesarios para poner en práctica las innovaciones, ya sea una nueva línea de producto, un nuevo proceso o un nuevo modelo logístico.

Siguiendo esta línea, los proveedores locales colaboran con el proceso de innovación y, de esta forma, los recursos que ellos proporcionan pueden satisfacer mejor las necesidades de la empresa.

En la próxima figura, Porter representa gráficamente un modelo del efecto que tiene la ubicación en la competencia, considerando cuatro vértices del sistema. Los factores diagramados incluyen los activos tangibles (como la infraestructura material), la información, el sistema jurídico y los institutos de investigación universitaria a los que recurren las empresas para competir. Para aumentar la productividad, los factores han de mejorar en eficiencia, calidad y, en última instancia, especialización para determinadas áreas del agrupamiento industrial. Los factores especializados, sobre todo los que resultan esenciales para la innovación y la mejora (por ejemplo, un instituto universitario de investigación especializada), no sólo fomentan un nivel elevado de productividad, sino que suelen también ser más difíciles de obtener o adquirir en otros lugares.

Fuentes de la ventaja competitiva de una ubicación



Fuente: Porter

Conclusiones Finales

Basándonos en estos conceptos, los modelos del World Economic Forum y del International Institute for Management Development explican que el éxito consiste en crear una serie de condiciones microeconómicas y un entorno en el que las empresas puedan competir con éxito.

Es plena la vigencia que ha mantenido la contribución de Porter al concepto de competitividad de una nación, por lo cual se enuncian a continuación algunos de los conceptos más destacables:

- El esquema de los cuatro determinantes de la ventaja competitiva de una nación supone una herramienta poderosa para poder indagar en los fundamentos de la ventaja competitiva de una nación.

- El esquema se completa con la consideración de dos factores adicionales que influyen sobre los cuatro determinantes. Estos son, el rol de la casualidad y el papel que le incumbe al Gobierno.
- Considerando en conjunto todos los elementos (los cuatro determinantes y los dos factores de influencia), aparece el concepto de diamante de la competitividad, por el que se alcanza un grado de análisis superior al permitir relevar el proceso mediante el cual una nación logra construir y mantener en el tiempo determinada ventaja competitiva.
- En sentido inverso, la consideración de los determinantes, los factores influyentes y el funcionamiento del diamante permite explicar también porque algunos países no logran sobresalir en el contexto competitivo internacional, ya sea por no poder crear ventaja competitiva alguna o bien porque, luego de poseerla, no la han podido mantener.
- Porter otorga especial consideración a los agrupamientos industriales como fundamento de una ventaja competitiva nacional. Su descripción de cómo se forma y potencia un agrupamiento entre empresas de un sector y sus sectores proveedores, conexos y de apoyo ha sido gran referencia todo este tiempo y la base de muchas investigaciones posteriores.
- Paralelo a ello, la idea de alta concentración geográfica de los agrupamientos permite análisis detallados que son útiles para explicar la potencialidad de determinadas regiones dentro de una nación, de cara a la generación de ventajas competitivas en sectores industriales específicos.

Para finalizar, mientras que en la teoría económica tradicional la riqueza de las naciones se basaba en la dotación de factores, en la teoría economía moderna son las elecciones estratégicas las que conforman el entorno competitivo de una nación.

6. Metodología de la Investigación

6.1. Unidades de estudio

Las unidades de estudio son las empresas del sector “Textil y Cueros” e “Imprentas y Editoriales” de la Región La Plata, Berisso y Ensenada.

6.2. Fuentes de Información

Para dar respuesta a los objetivos planteados se recurrió como fuente de información a la base de datos confeccionada por la Maestría de Dirección de Empresas de la Universidad Nacional de La Plata en el marco del proyecto de investigación “La Competitividad Empresarial y su impacto regional”, acreditado en el marco del Programa de Incentivos de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la UNLP.

En dicha investigación, la competitividad fue medida por medio del Índice de Competitividad de los Negocios (BCI), el cual evalúa la eficacia con la que una economía utiliza su stock de recursos basándose en dos grupos de variables: Las Operaciones y Estrategias de la Empresa como la calidad del Ambiente nacional de los negocios.

I) **Operaciones y Estrategias de las Empresas:** sofisticación del proceso de producción, naturaleza de la ventaja competitiva, grado de capacitación del personal, grado de enfoque hacia el mercado, disposición a delegar autoridad, capacidad de innovación, presencia de la cadena de valor, amplitud de los mercados internacionales, grado de orientación al consumidor, control de la distribución internacional, extensión de la política de marcas, confianza en la administración profesional, grado de compensación por incentivos y nivel de ventas a países de la región.

II) **Ambiente de Negocios.**

A) Condiciones de Factores.

- 1) Infraestructura física: calidad de la infraestructura en general; calidad de la infraestructura de las rutas, desarrollo de la infraestructura férrea, calidad de la infraestructura de los puertos, del transporte aéreo y de las comunicaciones; velocidad y costo de acceso a Internet.
- 2) Infraestructura Administrativa: protección de la propiedad intelectual, independencia judicial, trámites administrativos para iniciar un negocio y burocracia gubernamental.
- 3) Recursos humanos: calidad de las escuelas públicas y de las escuelas de negocios.
- 4) Infraestructura tecnológica: disponibilidad de científicos e ingenieros, calidad de los institutos de investigación científica y colaboración para la investigación entre la universidad y las empresas.
- 5) Mercados de capital: facilidad en el acceso a préstamos, sofisticación del mercado financiero, acceso al mercado accionario interno y disponibilidad de capitales de riesgo.

B) Condiciones de la demanda: sofisticación de los compradores, presencia de Normas regulatorias de la demanda, rigurosidad de las regulaciones medioambientales, adquisición gubernamental de productos de tecnología de avanzada y leyes relacionadas al uso de las TIC's (tecnologías de la información y comunicación).

C) Industrias Relacionadas y de Apoyo: calidad de los proveedores locales, cantidad de proveedores locales, estado de desarrollo de agrupamientos, grado de colaboración en los productos y procesos, disponibilidad local de componentes y partes, disponibilidad local de servicios de tecnología de la información, disponibilidad local de los procesos

de producción, y disponibilidad local de servicios especializados de búsqueda y capacitación.

D) Contexto para la Estrategia y Competencia de las Empresas:

- 1) Incentivos: favoritismo en las decisiones de los funcionarios gubernamentales, grado de distorsión de los subsidios gubernamentales, eficacia de la junta directiva y cooperación en las relaciones empleador-empleado.
- 2) Competencia: barreras de comercio encubiertas, intensidad de la competencia local, alcance de los competidores locales, efectividad de las políticas antimonopólicas y descentralización de la actividad empresarial.

En consecuencia el índice mide un conjunto de pilares de competitividad: pilar instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible hoy y a medio plazo. El producto obtenido son índices que miden la competitividad y son comparables entre sectores/zonas/países en un periodo determinado. Luego puede desagregarse para medir la competitividad en cada pilar competitivo y, en el extremo, en cada una de las variables que determinan la competitividad.

La investigación referenciada relevó la información por medio de una *Encuesta de Opinión Ejecutiva* diseñada para capturar un amplio rango de factores como son la habilidad, los recursos, conocimientos y atributos, la misma ha sido respondida por opinantes calificados, entendiéndose por esto a personas del ámbito empresario como propietarios, directores o gerentes de medianas y grandes empresas instaladas en la región de La Plata, Berisso y Ensenada. Esta encuesta fue realizada en base a la encuesta original del Índice de Competitividad de los Negocios del WEF (Executive Opinion Survey), que se entregó personalmente a los entrevistados.

La encuesta contiene 57 preguntas, evaluadas en su mayoría a través de una escala de 1 a 7 puntos (de lo peor a lo mejor para cada aspecto) y está integrada por dos grandes apartados: Operaciones y Estrategia de las empresas (15 variables a responder las cuales representan el 27% del total de la encuesta) y Ambiente de los Negocios (42 variables a ser respondidas las cuales representan el 63% restante del total a encuestar). La misma puede verse en detalle en el Anexo 10.1.

La base de datos consultada incluye 6 empresas del rubro “Textil y Cueros” (sobre un total de 14 empresas radicadas en la región bajo estudio) y 6 empresas del rubro “Imprentas y Editoriales” (sobre un total de 27 empresas radicadas en la región).

Por otra parte, para poder realizar un análisis comparativo, también se recurrió a una fuente de información secundaria, el cual fue el Informe de Competitividad Global

2011-2012 anteriormente mencionado. A efectos de realizar la comparación entre los valores obtenidos en la región respecto de Argentina y el mundo se buscaron las preguntas coincidentes y se recalcularon los índices de competitividad. En el Anexo 10.3 se listaron todas las preguntas coincidentes que se tomaron para recalcular el índice de competitividad.

6.3. Tipo de Investigación

Se trató de una investigación descriptiva y cuantitativa.

6.4. Técnicas de Análisis

El cálculo del indicador de competitividad se determinó de la siguiente manera²⁴:

1. Las variables que fueron preguntadas a los entrevistados para expresar sus opiniones, oscilaban en una escala de 1 (lo de menor nivel) a 7 (lo de mayor nivel).
2. Seguidamente se calculó el promedio de estas variables para construir cada uno de los sub-índices.
3. En el paso final se calculó el promedio de todos los subíndices, para obtener el índice general.

7. Resultados de la Investigación

Como antecedente contamos con el informe realizado por el Foro Económico Mundial (WEF) en su *Reporte anual de la competitividad mundial*, donde se puede observar la competitividad de Argentina y la posición que ocupa en relación a los más de ciento cuarenta países que componen el estudio del WEF, tal como describimos en el “Planteo del problema”. Estos datos fueron tomados de la edición del informe correspondiente a 2011-2012²⁵, por ser la que coincide temporalmente con la fuente

²⁴“The Global Competitiveness Report 2011–2012”, World Economic Forum, Geneva, Switzerland 2011, Professor Klaus Schwab, World Economic Forum, Editor y Professor Xavier Sala-i-Martin, Columbia University, Chief Advisor of the Centre for Global Competitiveness and Performance, Chapter 1.3 “The Executive Opinion Survey: An Indispensable Tool in the Assessment of National Competitiveness”, Ciara Browne, Thierry Geiger, World Economic Forum, «Data treatment and score computation», página 77, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/#=>

²⁵ The Global Competitiveness Report 2011-2012 (reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/)

de información que se consultó para el presente trabajo sobre competitividad regional en empresas textiles y de cueros e imprentas y editoriales.

En un primer nivel, el análisis se realiza a nivel comparativo entre la región bajo estudio y el país. Se parte de la premisa de que la mejor manera de comenzar a comprender la competitividad regional es conocer primero en qué estado está la competitividad de todo el país.

Asimismo consideramos a la región como si se tratara de un país, a fin de poder “incorporarla” a la tabla jerárquica de competitividad del WEF (presentada oportunamente en el apartado “Planteo del problema”), de esta manera, pasaría a tener un registro adicional agregado.

Un segundo nivel de análisis ya se refiere exclusivamente a la región, haciendo foco sobre sus sectores industriales a fin de analizar comparativamente el nivel de competitividad de cada uno de ellos. Esto permitió obtener un nuevo parámetro, un nuevo marco de referencia, ahora más enfocado y destinado a conocer cómo se ubican los sectores “Textil y Cueros” e “Imprentas y Editoriales” en cuanto a su competitividad respecto de los otros sectores industriales de La Plata, Berisso y Ensenada. (Ver *Apartado 7.1*)

Por último, el tercer nivel de análisis ya se concentra de lleno en la competitividad de los sectores “Textil y Cueros” e “Imprentas y Editoriales” de la región, analizando tanto la medición de la competitividad de los sectores como, en detalle, la de las distintas variables que la determinan. (Ver *Apartado 7.2*)

7.1. La Competitividad de los sectores industriales de La Plata, Berisso y Ensenada

A continuación se muestra la competitividad de los distintos sectores industriales de la región.

Gráfico 3.



Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse en el Gráfico 3, el sector de *Metálicas Básicas* se desprende claramente del resto, con un nivel de competitividad notoriamente superior. El resto de los sectores se agrupan en un rango de un punto de medición entre el 4,29 de *minerales* y el 3,26 de *madera*. El sector de “Imprentas y Editoriales” lo sigue con un índice del 3,27, y luego “Textil y Cueros” con un 3,40.

El sector de “Textil y Cueros” es el que está más cerca de su nivel de competitividad respecto de la competitividad de toda la región considerada en conjunto.

7.2. La competitividad de los sectores “Textil y Cueros” e “Imprentas y Editoriales” en La Plata, Berisso y Ensenada

- **Sector “Textil y Cueros”**

El Índice de Competitividad del sector Textil y Cueros

Se presenta en primer término el índice de competitividad obtenido por el sector y los subíndices parciales referidos a los dos grandes agrupamientos de variables relevadas: “Operaciones” y “Estrategia de las empresas y Ambiente de negocios”. Luego, se da a conocer también el valor puntual medido para cada variable.

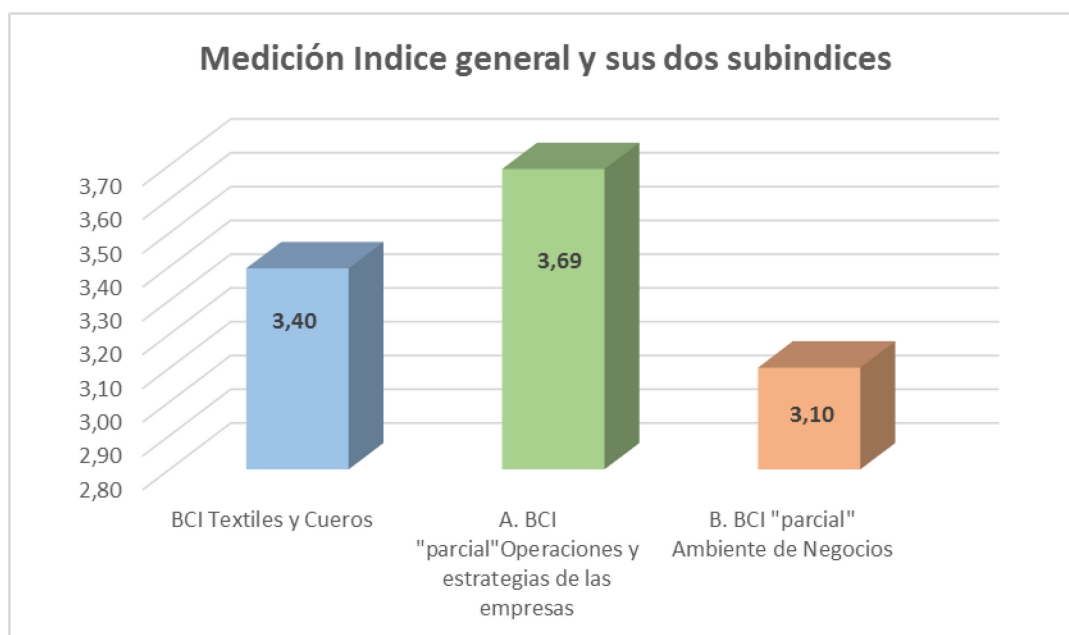
En la tabla siguiente se expone el *Índice de Competitividad de los Negocios* (BCI) de todo el sector, los subíndices de cada uno de los dos agrupamientos de variables y el valor de cada una de las treinta y una variables relevadas. Los datos se presentan con su comparación respecto de los valores correspondientes a toda la región de La Plata, Berisso y Ensenada, marcando las diferencias positivas o negativas de cada par de valores.

Tabla 3.

Variables Analizadas	Textiles y Cueros (1)	Global de Region LP-B-E (2)	Diferencia (1) - (2)
Indice General	3,40	3,97	-0,58
A. Operaciones y estrategias de las empresas	3,69	4,36	-0,67
1. Sofisticación del proceso de producción	3,50	3,93	-0,43
2. Naturaleza de la ventaja competitiva	3,67	4,11	-0,45
5. Disposición a delegar autoridad	3,67	3,60	0,07
6. Capacidad de innovación	3,80	4,15	-0,35
10. Grado de orientación del consumidor	4,50	5,69	-1,19
12. Extensión de la marca	3,00	4,69	-1,69
B. Ambiente de Negocios	3,10	3,58	-0,48
B.1. Condiciones de los factores	2,92	3,00	-0,08
B.1.1. Infraestructura física	2,45	2,61	-0,16
1. Calidad de la infraestructura en general	2,40	3,18	-0,78
2. Calidad de la infraestructura de las rutas	4,00	3,75	0,25
3. Desarrollo de la infraestructura férrea	1,17	1,33	-0,17
4. Calidad de la infraestructura de los puertos	1,67	2,28	-0,62
5. Calidad de la infraestructura del transporte aéreo	3,00	2,50	0,50
B.1.2. Infraestructura administrativa	2,25	3,00	-0,75
1. Protección de la propiedad intelectual	2,83	2,82	0,02
2. Independencia Judicial	1,67	3,18	-1,51
B.1.3. Recursos Humanos	3,30	3,16	0,14
1. Calidad de las escuelas públicas	3,00	2,74	0,26
2. Calidad de las escuelas de negocios	3,60	3,58	0,02
B.1.4. Infraestructura Tecnológica	4,44	3,53	0,92
1. Disponibilidad de científicos e ingenieros	4,67	4,42	0,24
2. Calidad de los institutos de investigación científica	5,17	3,89	1,27
3. Colaboración en la investigación Universidad / Empresas	3,50	2,27	1,23
B.1.5. Mercado de Capitales	2,17	2,70	-0,53
1. Facilidad en el acceso a préstamos	1,83	2,35	-0,52
2. Sofisticación del mercado financiero	2,50	3,04	-0,54
B.2. Condiciones de la Demanda	3,12	3,69	-0,58
1. Sofisticación de los compradores	3,83	3,98	-0,15
4. Adquisición gubernamental de productos de tecnología de avanzada	2,40	3,40	-1,00
B.3. Industrias relacionadas y de apoyo	3,20	4,08	-0,88
1. Calidad de los proveedores locales	3,20	4,45	-1,25
2. Cantidad de proveedores locales	3,40	4,52	-1,12
3. Estado de desarrollo de agrupamientos	3,00	3,26	-0,26
B.4. Contexto para la Estrategia y Competencia de las Empresas	3,17	3,55	-0,39
B.4.1. Incentivos	2,91	3,48	-0,57
1. Favoritismo en las decisiones de los funcionarios gubernamentales	2,40	3,03	-0,63
3. Eficacia de la junta directiva	2,67	2,56	0,11
4. Cooperación en las relaciones empleador-empleado	3,67	4,85	-1,18
B.4.2. Competencia	3,42	3,62	-0,20
1. Barreras de comercio encubiertas	4,60	3,98	0,62
2. Intensidad de la competencia local	4,00	4,54	-0,54
4. Efectividad de las políticas antimonopólicas	1,67	2,35	-0,68

El BCI de las empresas “Textiles y de Cueros” se construye desde los valores obtenidos por los dos grandes apartados de variables, lo que da un primer elemento de análisis para poder afirmar que, respecto de su índice general, dichas empresas de la región tienen una mejor posición competitiva en lo relacionado con las *Operaciones y estrategia de las empresas* que con el *Ambiente de negocios*. Esto puede observarse en el siguiente gráfico con el BCI general del sector y los subíndices de ambos apartados.

Gráfico 4.



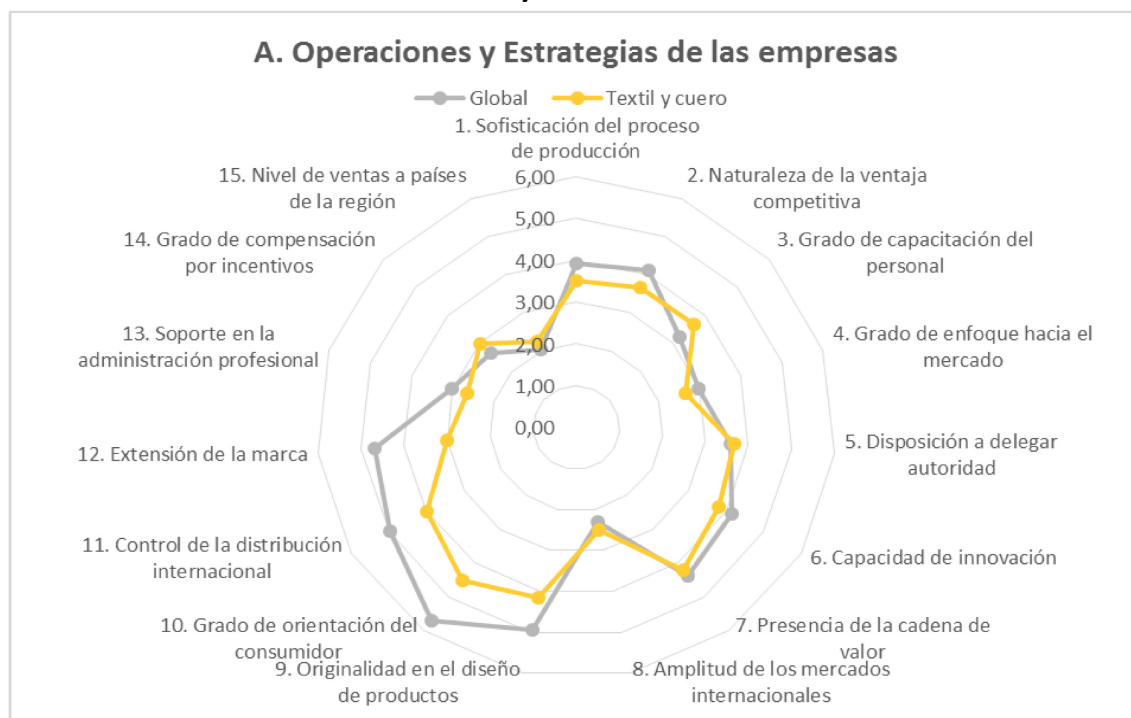
Fuente: Elaboración propia

Desagregando estos datos y comparándolos, puede analizarse la situación de las empresas textiles y de cueros respecto de la región y del país, en cada uno de los factores que hacen a las *Operaciones y estrategias de las empresas* y el *Ambiente de negocios*.

A) Operaciones y estrategias de la empresa

En el siguiente gráfico de red se vuelcan el primer nivel de valores de la tabla presentada anteriormente y esto permite apreciar la posición relativa de cada factor relacionado con la competitividad del sector (los seis de Operaciones y estrategia de las empresas y los cuatro de Ambiente de negocios).

Gráfico 5. Los factores de competitividad para La Región LP-B-E y para el Sector Textil y Cueros



Fuente: Elaboración propia

La lectura del gráfico 5 se interpreta del siguiente modo: cuánto más alejado se halla un valor del centro de la red, mayor competitividad representa para el factor que mide. La observación de estos valores permite afirmar que las diferencias en los niveles de competitividad deben buscarse más en lo relacionado con las *Operaciones y estrategias de las empresas* (sofisticación del proceso de producción, naturaleza de la ventaja competitiva, disposición a delegar autoridad, capacidad de innovación, grado de orientación al consumidor y extensión de marca), que en lo referido a *Ambiente de negocios* (condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores relacionados y de apoyo y contexto para la estrategia y la competencia de las empresas).

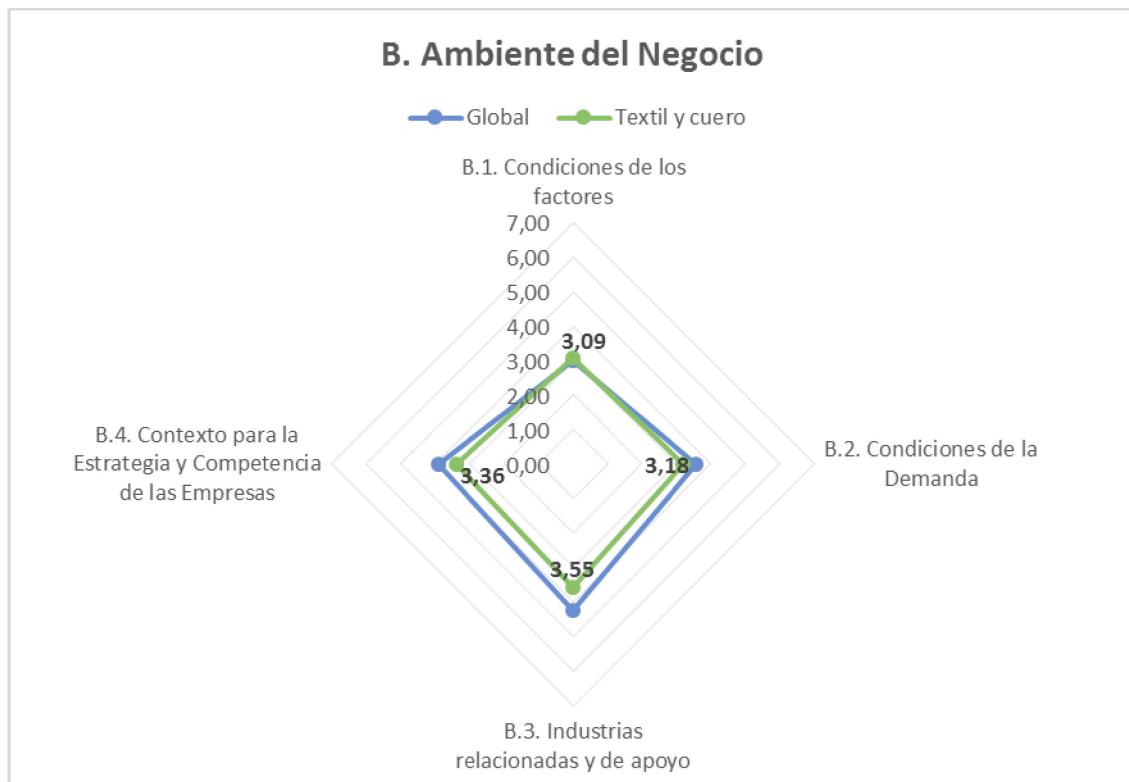
Como puede apreciarse en el gráfico 4, el subíndice de 3,69 en *Operaciones y estrategias de las empresas* lo explica sobre todo la *naturaleza de su ventaja competitiva* (los fundamentos sobre los que compiten las empresas), la disposición a delegar autoridad (referido a prácticas de gestión participativas, abiertas a la información) y el fuerte *grado de orientación al consumidor* y la *extensión de marca* (cuestiones ambas relacionadas con un profundo enfoque hacia las necesidades del mercado). Por el contrario, algo se castiga este subíndice por la *capacidad de innovación* de las empresas, aunque esto ocurre respecto de la situación regional y no si se consideran los valores a nivel país.

B) Ambiente de negocios

Sobre el subíndice de valor 3,10 de *Ambiente de negocios*, lo referido a *sectores relacionados y de apoyo* logra traccionar fuertemente sobre el mismo, mientras que suponen algún freno las *condiciones de los factores* y el *contexto para la estrategia de las empresas*.

El apartado “B. Ambiente de negocios” se evalúa a través de la medición de las Condiciones de los factores, de la Demanda, del Contexto para la estrategia y competencia, y de las industrias relacionadas y de apoyo, siendo los resultados obtenidos los siguientes:

Gráfico 6.



Fuente: Elaboración propia

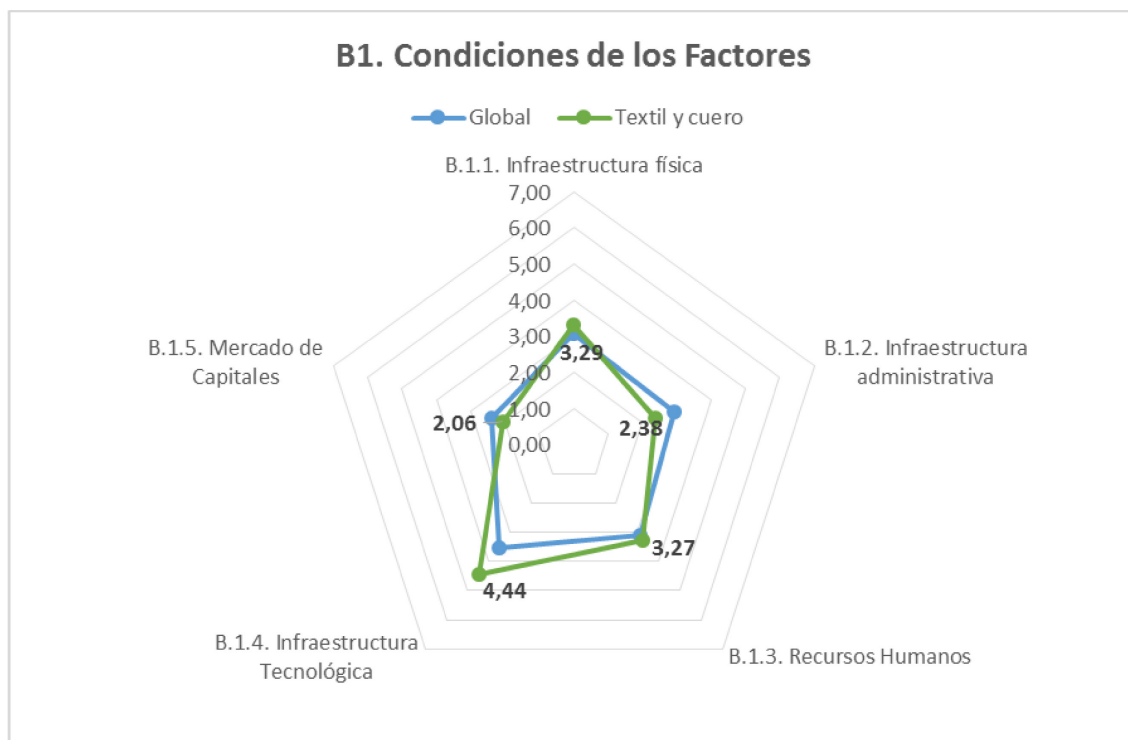
Como se observa en el gráfico 6, el vértice condiciones de los factores obtuvo un valor por encima de la media, mientras que los tres restantes se posicionaron por debajo.

Para entender mejor los resultados obtenidos en cada uno de los ítems de la sección B, se muestran los valores alcanzados en cada uno de los aspectos que conforman los índices.

B1. Condiciones de los Factores

El gráfico 7 muestra los valores logrados en cada uno de los aspectos que conforman las condiciones de los factores de acuerdo con la encuesta realizada:

Gráfico 7.



Fuente: Elaboración propia

Los recursos de las empresas pueden medirse a través de la infraestructura física que utilizan, la infraestructura administrativa, tecnológica, los recursos humanos y los recursos financieros con que cuentan. La infraestructura administrativa y los recursos financieros han sido los menos calificados.

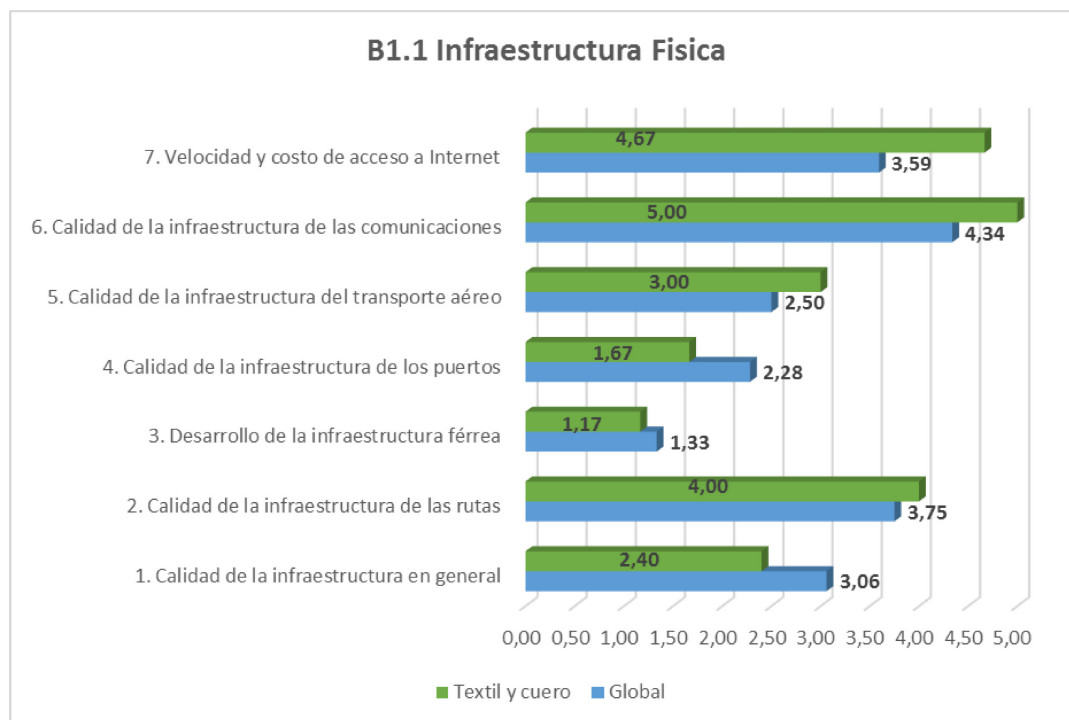
A simple vista se puede ver como el factor Mercado de Capitales es una latente debilidad dentro del análisis de la competitividad de los factores. La cual es una limitante importante para las empresas cuestionadas. Su importancia radica en la posibilidad de las empresas de inyectar fondos a las mismas para su crecimiento y potenciar su actividad a través del mismo.

A continuación puede visualizarse los índices alcanzados para cada uno de los factores que se detallaron:

B1. 1. Infraestructura física

La evaluación de la infraestructura física se realizó considerando los siguientes aspectos:

Gráfico 8.



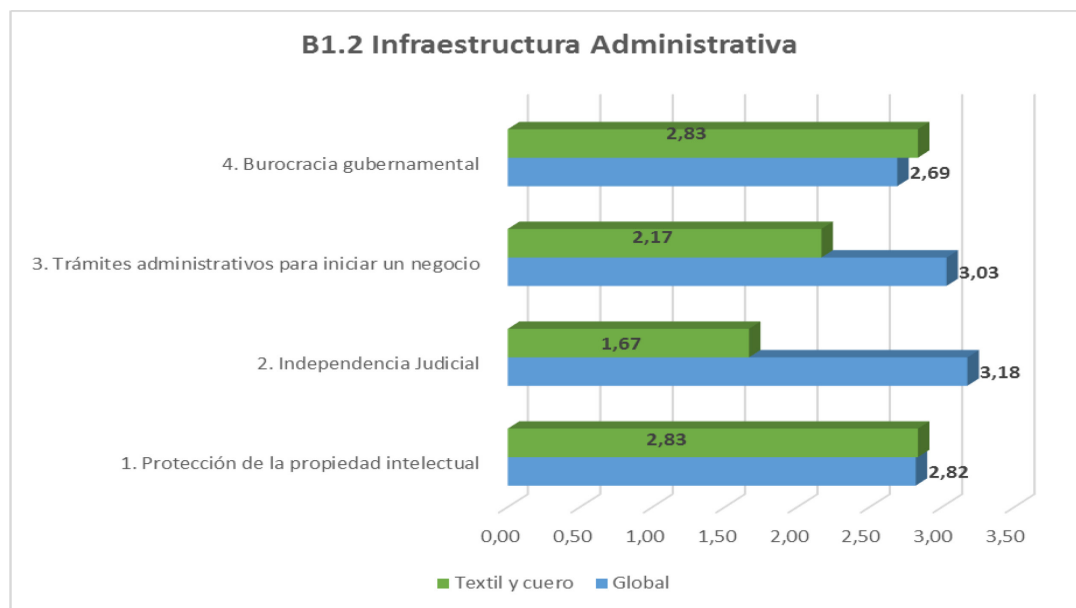
Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar del gráfico 8, que la infraestructura de las comunicaciones, rutas y velocidad y costo de acceso a internet resultaron los factores mejor calificados, siendo la infraestructura férrea la menos desarrollada como también la infraestructura de los puertos y la calidad en general.

B1. 2. Infraestructura administrativa

Los resultados obtenidos en la medición de la infraestructura administrativa se pueden visualizar en el gráfico 9:

Gráfico 9.



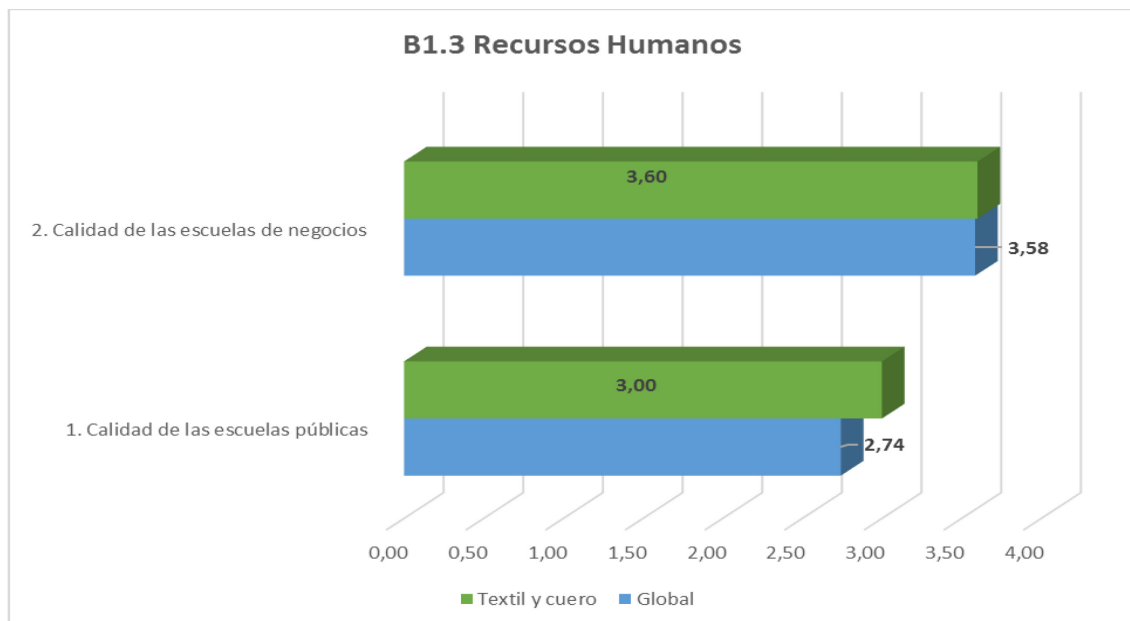
Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que burocracia gubernamental y la protección de la propiedad intelectual son las variables de mayor valor, mientras que los trámites administrativos como la Independencia judicial los de menos.

B1. 3. Recursos Humanos

La calidad de los recursos humanos fue jerarquizada del siguiente modo (ver Grafico 10).

Gráfico 10.



Fuente: Elaboración propia

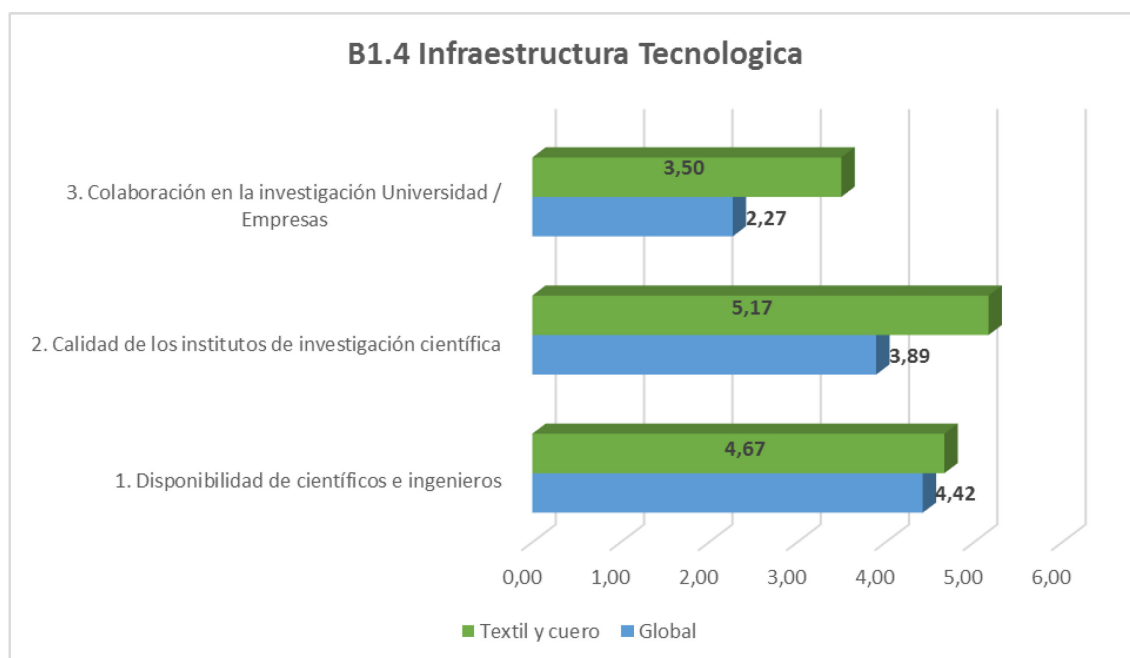
La calidad de las escuelas de negocios obtuvo un índice considerable y por su parte las escuelas públicas obtuvieron un valor por encima de la media.

Se nota que en este rubro si bien no tienen valores cercanos al máximo, si están por sobre la media del global de la región.

B1. 4. Infraestructura tecnológica

La investigación científica es otro de los recursos a considerar al momento de determinar las condiciones de los factores que afectan la competitividad. Las respuestas obtenidas al momento de evaluar este recurso se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 11.



Fuente: Elaboración propia

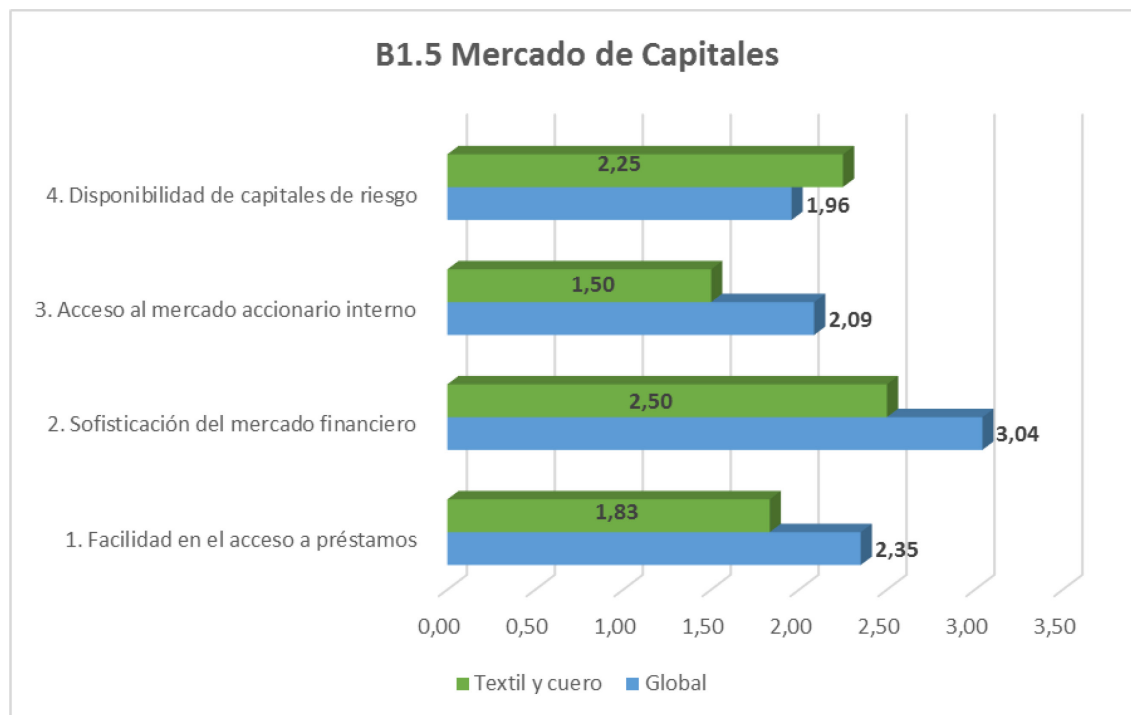
En el gráfico 11, puede destacarse la poca/media colaboración a las empresas por parte de las universidades en las actividades de investigación y desarrollo.

El potencial existe, debido a la calidad de los institutos de investigación científica y la disponibilidad de los mismos, pero hay un débil nexo entre las mismas que fomente su interacción.

B1. 5. Mercado de Capitales

Los recursos de capital fueron evaluados midiendo la cantidad y el costo de capital disponibles para realizar inversiones en la industria, que se expresan de la siguiente manera, en el gráfico 12:

Gráfico 12.



Fuente: Elaboración propia

Como se señala, este factor es el peor calificado, obteniendo un puntaje bajo o nulo en todos los aspectos interrogados.

Podemos destacar que sobresale de los cuatro, la sofisticación del mercado financiero, aunque tiene valores por debajo de la media de la región.

B2. Condiciones de la Demanda

Las empresas encuestadas en el sector consideran que sus compradores tienen valores similares al global de la región, es decir normalmente sofisticados, al igual que la presencia de normas regulatorias de la demanda. Por su parte las leyes relacionadas con la TIC's no han tomado el vigor que necesitarían tener, como así tampoco la adquisición gubernamental de productos de tecnología avanzada.

Todo esto se puede resumir en el siguiente gráfico:

Grafico 13.

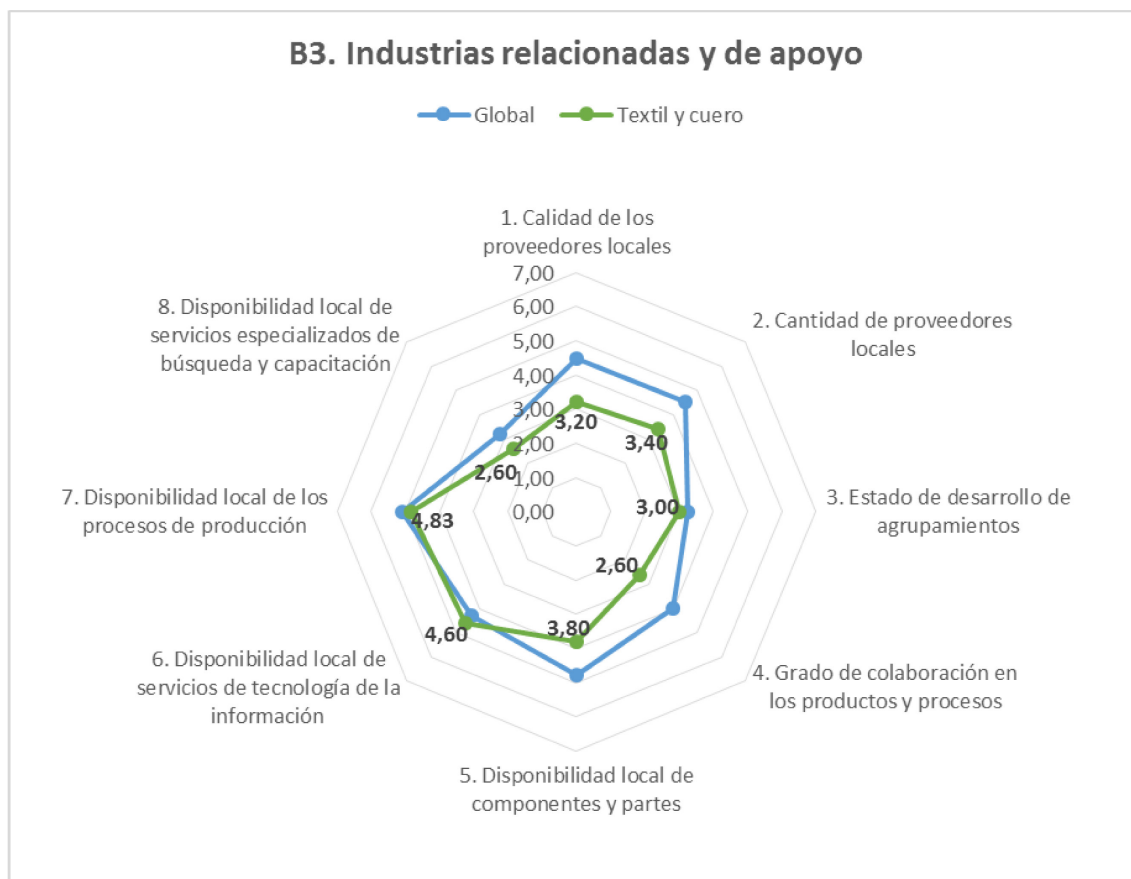


Fuente: Elaboración propia

B3. Industrias relacionadas y de soporte

Las industrias relacionadas constituyen una gran fuerza exterior a la empresa que favorece a la ventaja competitiva. El grado de colaboración de las empresas, la calidad y cantidad de los proveedores locales, el estado de desarrollo y colaboración de los agrupamientos, entre otros aspectos permiten evaluar esta importante variable que afecta a la ventaja competitiva de una empresa. A continuación se exponen los resultados correspondientes a este punto:

Gráfico 14.



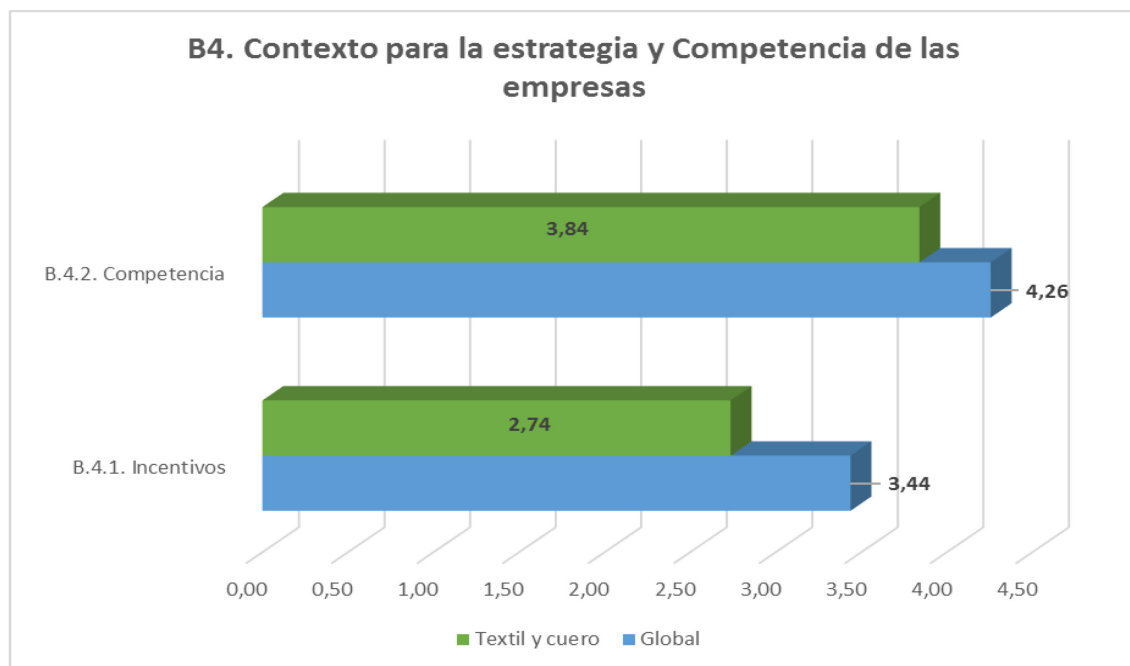
Fuente: Elaboración propia

Puede visualizarse en el gráfico 14, que la disponibilidad local de los procesos de producción y de servicios de tecnología de información obtuvieron un resultado relativamente importante, mientras que la disponibilidad local de servicios especializados de búsqueda y capacitación y el grado de colaboración de los productos y procesos los más bajos.

B4. Contexto para la Estrategia y Competencia de las empresas

Las estrategias de las empresas deben responder y estar basadas en los intereses de la demanda local o extranjera. Las empresas del sector que participaron en esta investigación evaluaron su nivel de competencia e incentivos estatales como se refleja en el gráfico 15, relevando ambos índices resultados similares. Ambos se encuentran por debajo de la media global.

Gráfico 15.

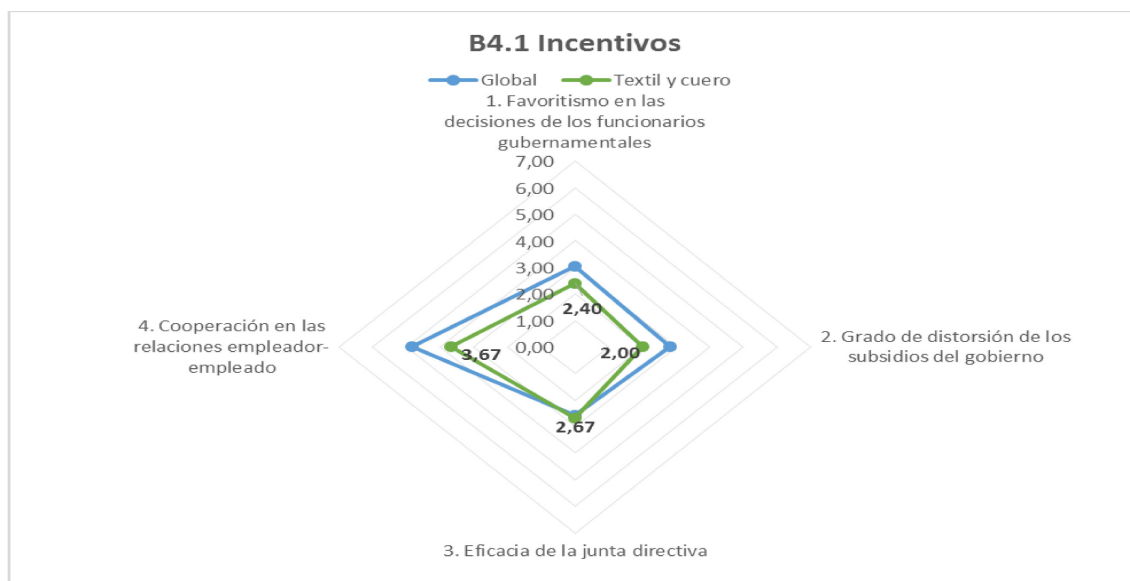


Fuente: Elaboración propia

B4. 1. Incentivos

Observando de manera pormenorizada los resultados obtenidos para este punto se puede establecer que las empresas valoran los incentivos gubernamentales o internos de la siguiente manera, en el gráfico 16:

Gráfico 16.



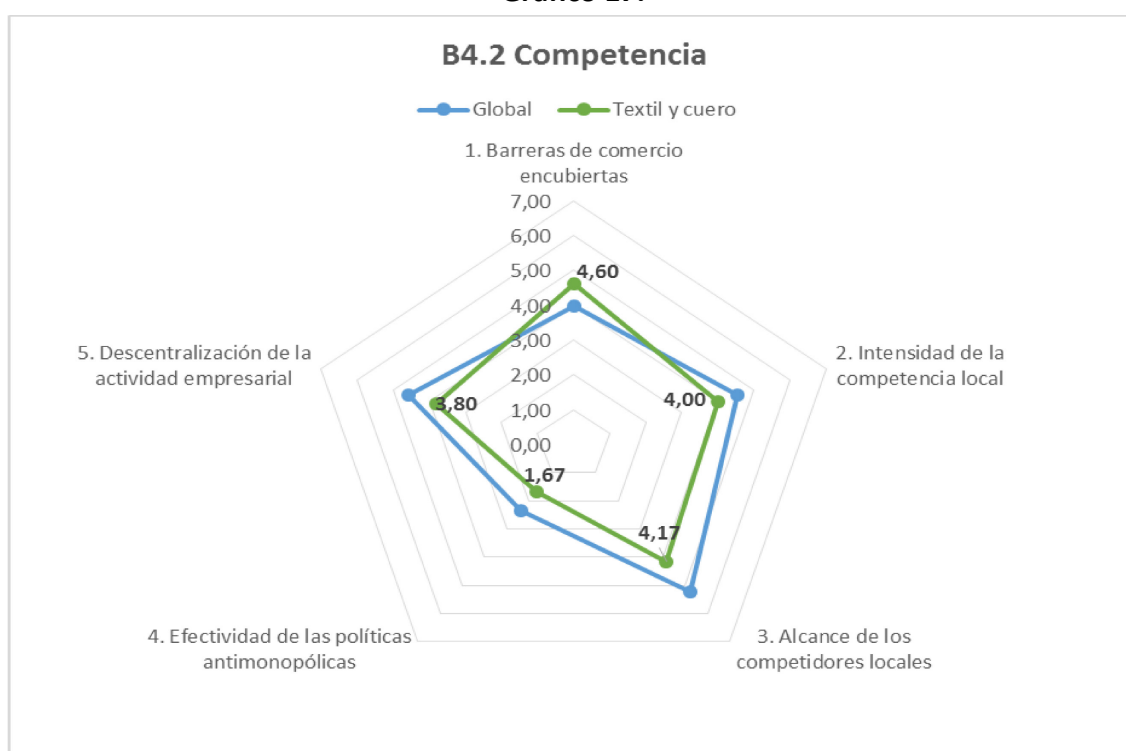
Fuente: Elaboración propia

Excepto la eficacia en la junta directiva, las demás variables tienen valores por debajo de la media global. Esto se debe a la informalidad con que se llevan a cabo las reuniones dentro de estas empresas. Muy presente en las pymes y empresas familiares las cuales en su mayoría de los casos pertenecen a estos nichos.

B4. 2. Competencia

Por último, queda avanzar sobre las respuestas que las empresas dieron con relación a los niveles de competencia en la región. El detalle se expresa a continuación en el gráfico 17:

Gráfico 17.



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que existen barreras de comercio encubiertas, dado el elevado valor del indicador, el cual está por sobre el nivel de la media. Por su parte las variables intensidad de la competencia y el alcance de los competidores locales también mantienen valores elevados, lo que refuerza el concepto de fuerte competencia interna que existe.

Asimismo la efectividad de las políticas antimonopólicas arroja un valor muy insignificante.

- **Sector “Imprentas y Editoriales”**

El Índice de Competitividad del sector Imprentas y Editoriales

Se presenta en primer término el índice de competitividad obtenido por el sector y los subíndices parciales referidos a los dos grandes agrupamientos de variables relevadas: *Operaciones y estrategia de las empresas* y *Ambiente de negocios*. Luego, se da a conocer también el valor puntual medido para cada variable.

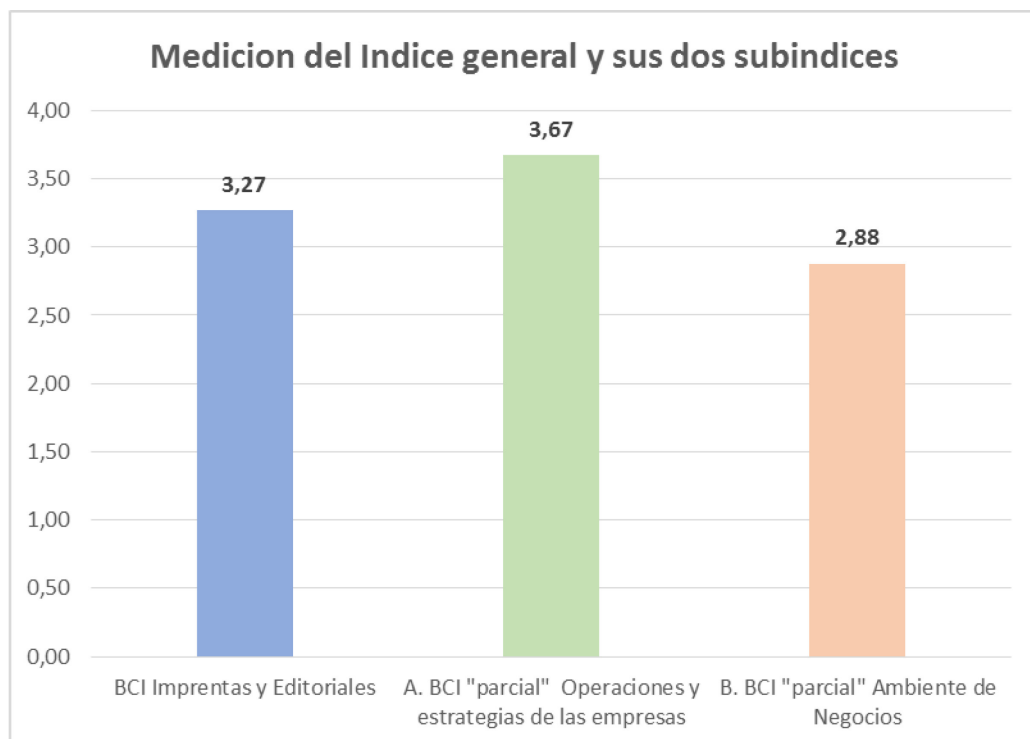
En la tabla siguiente se expone el *índice de competitividad de los negocios* de todo el sector, los subíndices de cada uno de los dos agrupamientos de variables y el valor de cada una de las treinta y una variables relevadas. Los datos se presentan con su comparación respecto de los valores correspondientes a toda la región de La Plata, Berisso y Ensenada, marcando las diferencias positivas o negativas de cada par de valores.

Tabla 4.

Variables Analizadas	Imprentas y Editoriales (1)	Global de Region LP-B-E (2)	Diferencia (1) - (2)
Indice General	3,27	3,97	-0,70
A. Operaciones y estrategias de las empresas	3,67	4,36	-0,69
1. Sofisticación del proceso de producción	3,67	3,93	-0,26
2. Naturaleza de la ventaja competitiva	4,00	4,11	-0,11
5. Disposición a delegar autoridad	2,83	3,60	-0,76
6. Capacidad de innovación	1,20	4,15	-2,95
10. Grado de orientación del consumidor	5,33	5,69	-0,35
12. Extensión de la marca	5,00	4,69	0,31
B. Ambiente de Negocios	2,86	3,58	-0,72
B.1. Condiciones de los factores	2,20	3,00	-0,80
B.1.1. Infraestructura física	3,06	2,61	0,45
1. Calidad de la infraestructura en general	2,83	3,18	-0,35
2. Calidad de la infraestructura de las rutas	4,33	3,75	0,58
3. Desarrollo de la infraestructura férrea	2,00	1,33	0,67
4. Calidad de la infraestructura de los puertos	Ns/Nc	2,28	-2,28
5. Calidad de la infraestructura del transporte aéreo	Ns/Nc	2,50	-2,50
B.1.2. Infraestructura administrativa	1,67	3,00	-1,33
1. Protección de la propiedad intelectual	1,50	2,82	-1,32
2. Independencia Judicial	1,83	3,18	-1,34
B.1.3. Recursos Humanos	1,97	3,16	-1,20
1. Calidad de las escuelas públicas	2,33	2,74	-0,41
2. Calidad de las escuelas de negocios	1,60	3,58	-1,98
B.1.4. Infraestructura Tecnológica	2,72	3,53	-0,81
1. Disponibilidad de científicos e ingenieros	3,83	4,42	-0,59
2. Calidad de los institutos de investigación científica	2,17	3,89	-1,73
3. Colaboración en la investigación Universidad / Empresas	2,17	2,27	-0,10
B.1.5. Mercado de Capitales	1,58	2,70	-1,11
1. Facilidad en el acceso a préstamos	1,50	2,35	-0,85
2. Sofisticación del mercado financiero	1,67	3,04	-1,38
B.2. Condiciones de la Demanda	2,63	3,69	-1,07
1. Sofisticación de los compradores	3,50	3,98	-0,48
4. Adquisición gubernamental de productos de tecnología de avanzada	1,75	3,40	-1,65
B.3. Industrias relacionadas y de apoyo	3,72	4,08	-0,36
1. Calidad de los proveedores locales	5,00	4,45	0,55
2. Cantidad de proveedores locales	4,00	4,52	-0,52
3. Estado de desarrollo de agrupamientos	2,17	3,26	-1,10
B.4. Contexto para la Estrategia y Competencia de las Empresas	2,90	3,55	-0,65
B.4.1. Incentivos	2,72	3,48	-0,76
1. Favoritismo en las decisiones de los funcionarios gubernamentales	2,17	3,03	-0,87
3. Eficacia de la junta directiva	3,00	2,56	0,44
4. Cooperación en las relaciones empleador-empleado	3,00	4,85	-1,85
B.4.2. Competencia	3,08	3,62	-0,54
1. Barreras de comercio encubiertas	3,00	3,98	-0,98
2. Intensidad de la competencia local	3,83	4,54	-0,71
4. Efectividad de las políticas antimonopólicas	2,40	2,35	0,05

Como se ya mencionó el BCI de las empresas “Imprentas y Editoriales” se construye desde los valores obtenidos por los dos grandes apartados de variables, lo que da un primer elemento de análisis para poder afirmar que, respecto de su índice general, dichas empresas de la región tienen mejor posición competitiva en lo relacionado con las *Operaciones y estrategia de las empresas* que con el *Ambiente de negocios*. Esto puede observarse en el siguiente gráfico con el BCI general del sector y los subíndices de ambos apartados.

Gráfico 18.



Fuente: Elaboración propia

Desagregando estos datos y comparándolos, puede analizarse la situación de las empresas “Imprentas y Editoriales” respecto de la región, en cada uno de los factores que hacen a las *Operaciones y estrategias de las empresas* y el *Ambiente de negocios*.

En el siguiente gráfico de red se vuelcan el primer nivel de valores de la tabla presentada anteriormente y esto permite apreciar la posición relativa de cada factor relacionado con la competitividad del sector (los seis de Operaciones y estrategia de las empresas y los cuatro de Ambiente de negocios)

A) Operaciones y Estrategias de las Empresas

Gráfico 19. Los factores de competitividad para La Región LP-B-E y para el Sector Imprentas y Editoriales



Fuente: Elaboración propia

La lectura del gráfico se interpreta del siguiente modo: cuánto más alejado se halla un valor del centro de la red, mayor competitividad representa para el factor que mide. La observación de estos valores permite afirmar que las diferencias en los niveles de competitividad deben buscarse más en lo relacionado con las *Operaciones y estrategias de las empresas* (control distribución internacional, originalidad en el diseño, extensión de marca, soporte administrativo profesional y grado de capacitación profesional), que en lo referido a *Ambiente de negocios* (condiciones de

los factores, condiciones de la demanda, sectores relacionados y de apoyo y contexto para la estrategia y la competencia de las empresas).

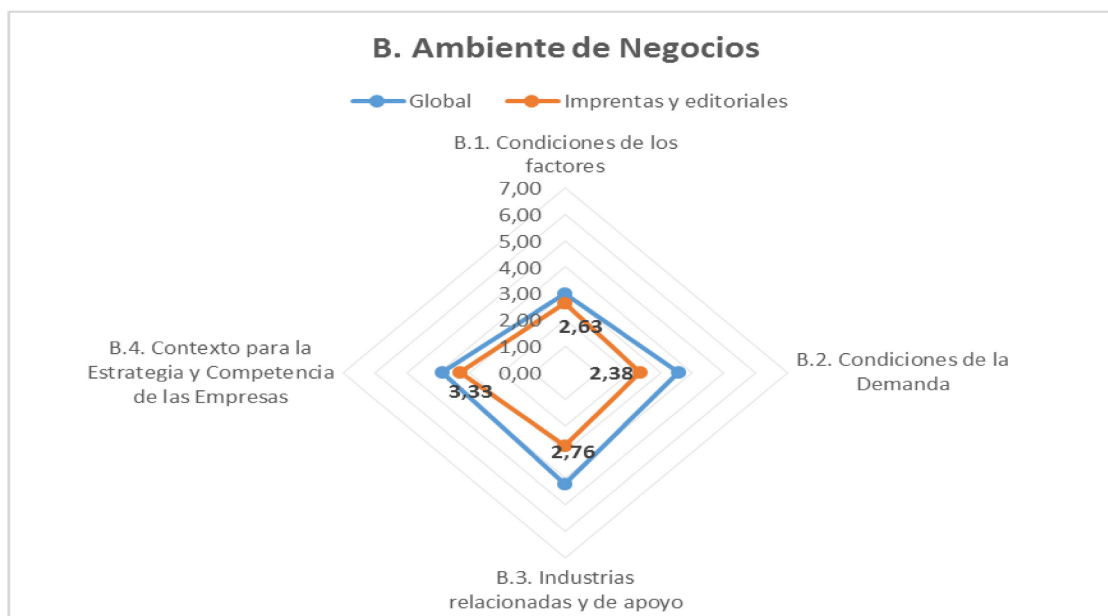
Como puede apreciarse en el gráfico 18, el subíndice de 3,21 en *Operaciones y estrategias de las empresas* lo explica sobre todo la *naturaleza de su ventaja competitiva* (control distribución internacional, originalidad en el diseño, extensión de marca, soporte administrativo profesional y grado de capacitación profesional. Por el contrario, algo se castiga este subíndice por la *capacidad de innovación* de las empresas, aunque esto ocurre respecto de la situación regional y no si se consideran los valores a nivel país.

Sobre el subíndice de valor 2,77 de *Ambiente de negocios*, lo referido a *sectores relacionados y de apoyo* logra traccionar fuertemente sobre el mismo, mientras que suponen algún freno las *condiciones de los factores* y el *contexto para la estrategia de las empresas*.

B) Ambiente de Negocios

El apartado “B. Ambiente de negocios” se evalúa a través de la medición de las Condiciones de los factores, de la Demanda, del Contexto para la estrategia y competencia, y de las industrias relacionadas y de apoyo, siendo los resultados obtenidos los siguientes:

Gráfico 20.



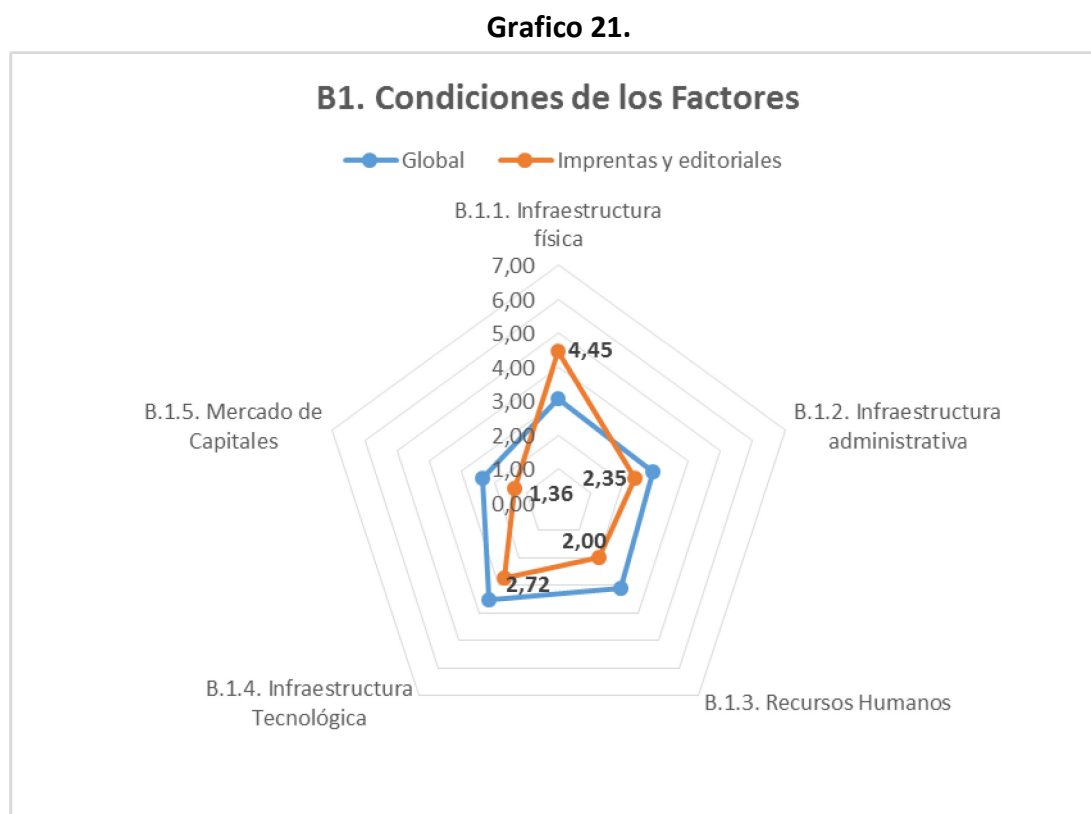
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico 20, los cuatro vértices que conforman el Ambiente de Negocios obtuvieron un valor por debajo de la media.

Para entender mejor los resultados obtenidos en cada uno de los ítems de la sección B, se muestran los valores alcanzados en cada uno de los aspectos que conforman los índices.

B1. Condiciones de los Factores

El gráfico 21 muestra los valores logrados en cada uno de los aspectos que conforman las condiciones de los factores de acuerdo con la encuesta realizada:



Fuente: Elaboración propia

Los recursos de las empresas pueden medirse a través de la infraestructura física que utilizan, la infraestructura administrativa, tecnológica, los recursos humanos y los recursos financieros con que cuentan. Los recursos humanos y los recursos financieros han sido los menos calificados.

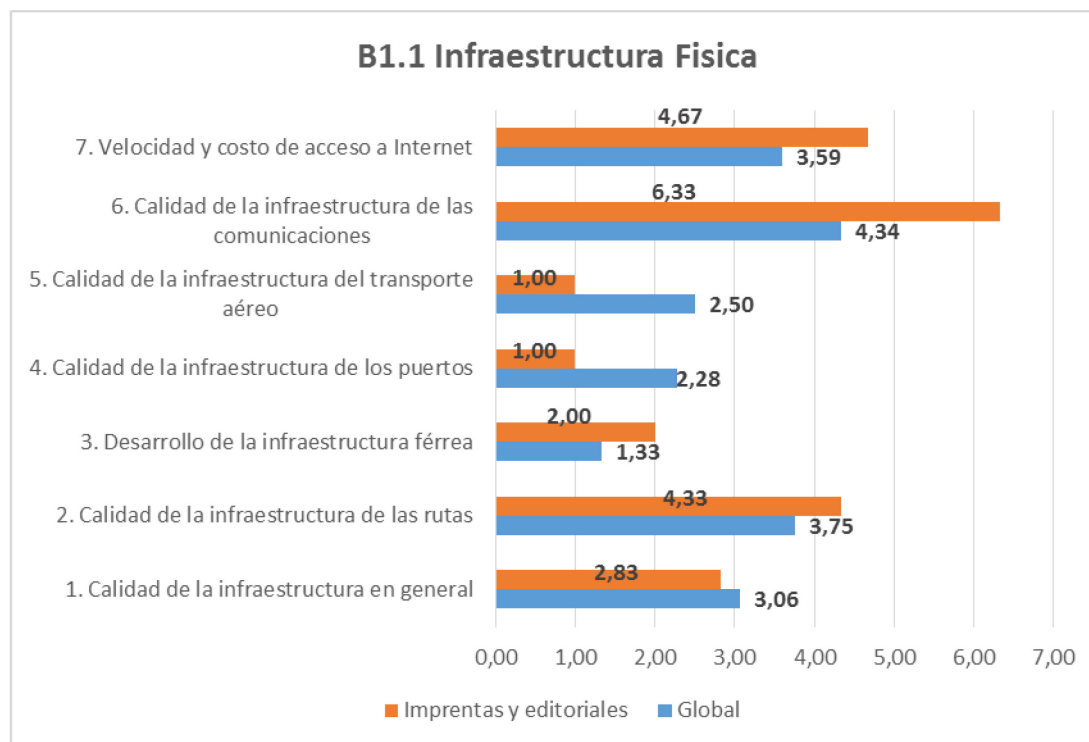
A simple vista se puede ver como el factor Mercado de Capitales es una latente debilidad dentro del análisis de la competitividad de los factores. Lo mismo ya fue mencionado en el restante sector analizado. Por su parte la infraestructura física se encuentra por encima de la media, obteniendo un valor muy importante.

A continuación puede visualizarse los índices alcanzados para cada uno de los factores que se detallaron:

B1. 1. Infraestructura física

La evaluación de la infraestructura física se realizó considerando los siguientes aspectos:

Gráfico 22.



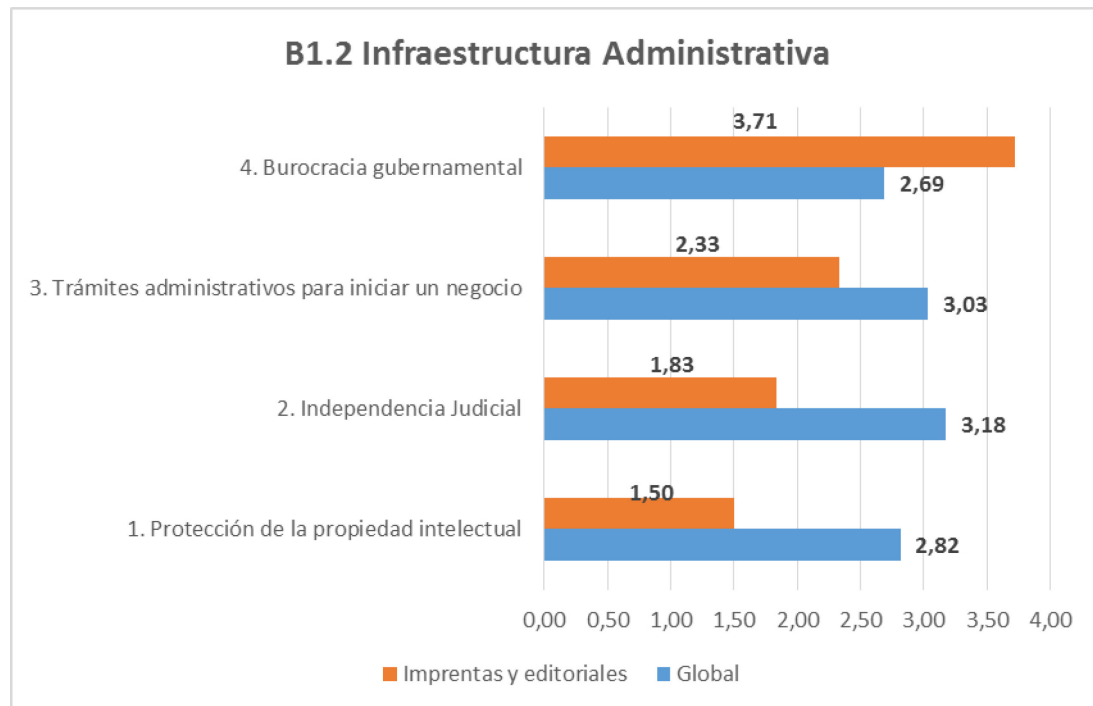
Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar del gráfico 22, que la infraestructura de las comunicaciones, rutas y la velocidad y costo de acceso a internet resultaron los factores mejor calificados, siendo la infraestructura de los puertos, del transporte aéreo y la férrea las menos desarrollada.

B1. 2. Infraestructura administrativa

Los resultados obtenidos en la medición de la infraestructura administrativa se pueden visualizar en el siguiente gráfico:

Gráfico 23.

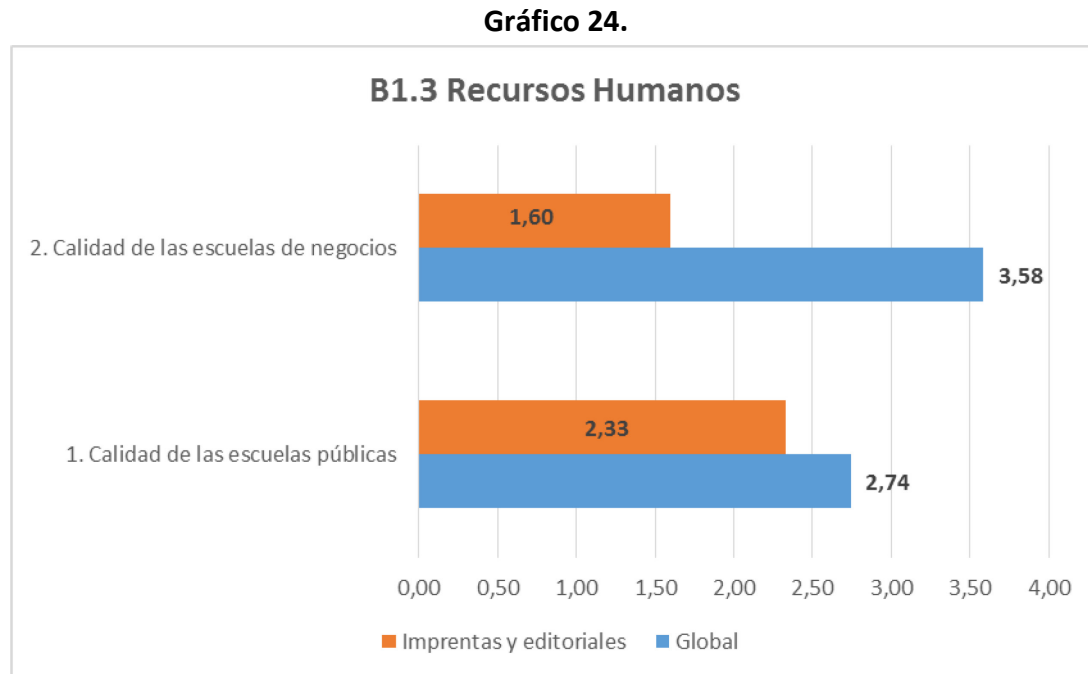


Fuente: Elaboración propia

La Burocracia gubernamental fue la variable de mayor valor y la protección de la propiedad intelectual junto a la independencia judicial los de menos.

B1. 3. Recursos Humanos

La calidad de los recursos humanos fue jerarquizada del siguiente modo en el gráfico 24:

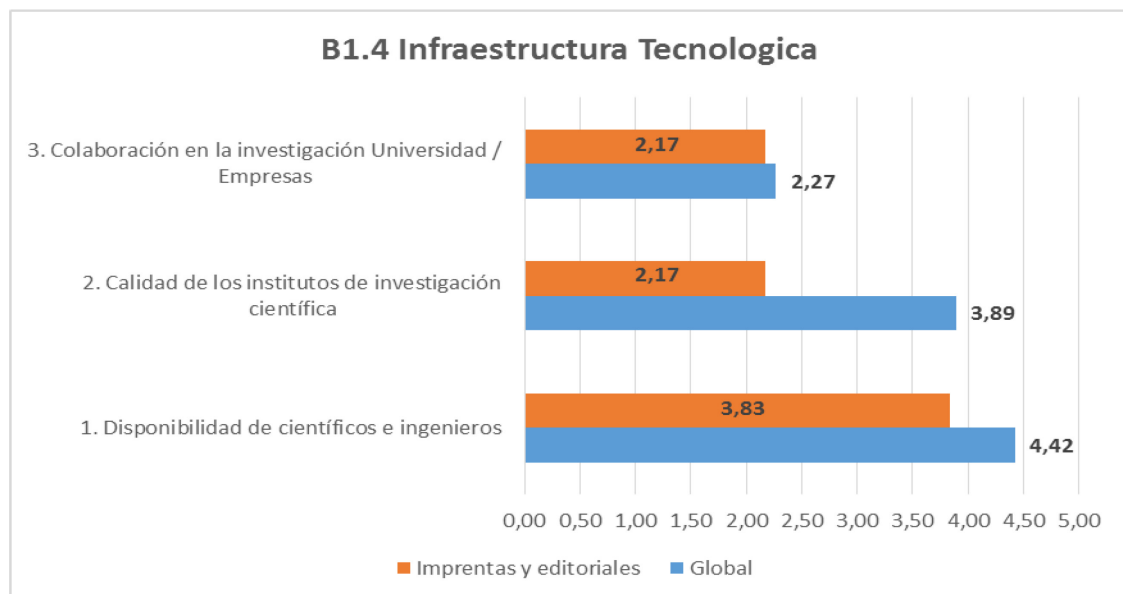


Fuente: Elaboración propia

Aquí se muestra que la calidad de las escuelas de negocios obtuvo un índice muy bajo comparado con el global, como así también con la calidad de las escuelas públicas. Ambos índices están por debajo del nivel medio de la región.

B1. 4. Infraestructura tecnológica

La investigación científica es otro de los recursos a considerar al momento de determinar las condiciones de los factores que afectan la competitividad. Las respuestas obtenidas al momento de evaluar este recurso se muestran en el gráfico 25:

Gráfico 25.

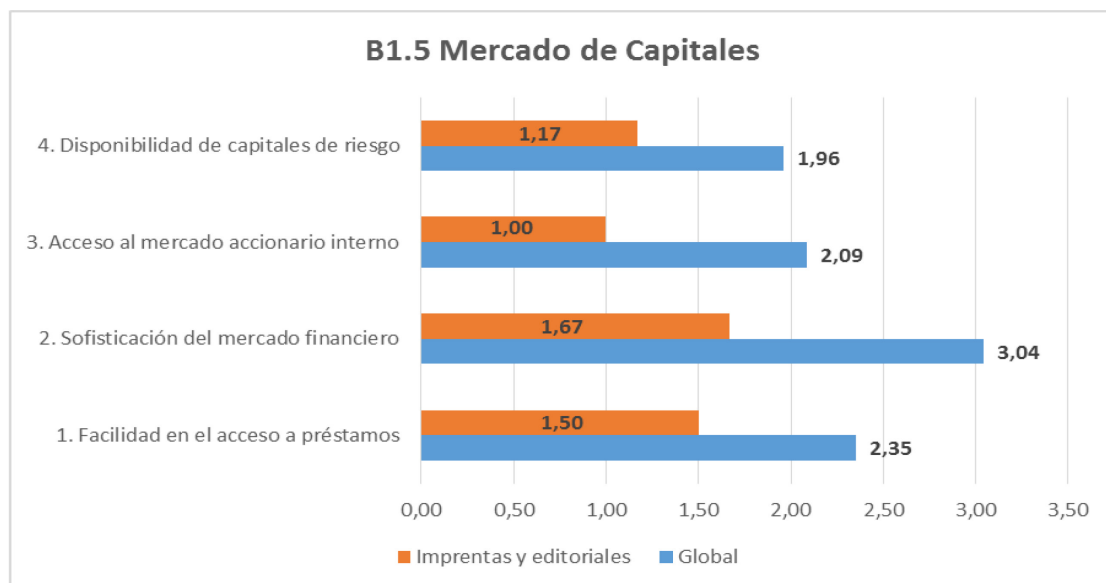
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 25, puede destacarse la poca colaboración a las empresas por parte de las universidades en las actividades de investigación y desarrollo, como así también la baja calidad percibida de los institutos de investigación científica, a pesar de arrojar un índice relativamente aceptable la disponibilidad de científicos e ingenieros. Los tres índices están por debajo del nivel medio.

B1. 5. Mercado de Capitales

Los recursos de capital fueron evaluados midiendo la cantidad y el costo de capital disponibles para realizar inversiones en la industria, que se expresan de la siguiente manera:

Gráfico 26.



Fuente: Elaboración propia

Este factor es el peor calificado, obteniendo un puntaje bajo o nulo en todos los aspectos interrogados. Si bien el promedio global no arroja grandes índices, en el caso del sector en particular ningún indicador supera el 20% del valor máximo posible.

B2. Condiciones de la Demanda

Como ya analizamos las respuestas de los distintos sectores, las empresas encuestadas del sector consideran que sus compradores tienen nivel sofisticado en igual relación que la media de la región, mientras que la presencia de normas regulatorias de demanda, rigurosidad de la legislación de medio ambiente, la adquisición de productos de alta tecnología y la aplicación de leyes relacionadas al uso de las TIC's obtuvieron valores muy bajos, y todos ellos se encuentran por debajo de la media.

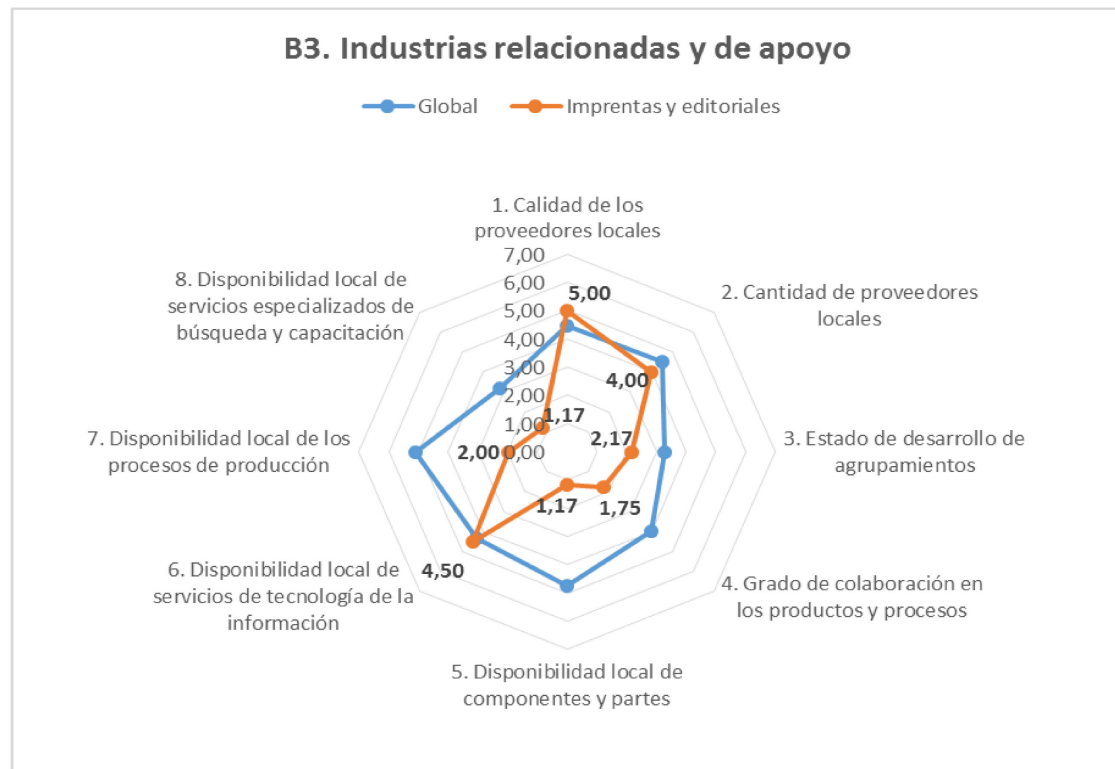
A continuación se puede observar en el gráfico:

Gráfico 27.

Fuente: Elaboración propia

B3. Industrias relacionadas y de soporte

Las industrias relacionadas constituyen una gran fuerza exterior a la empresa que favorece a la ventaja competitiva. El grado de colaboración de las empresas, la calidad y cantidad de los proveedores locales, el estado de desarrollo y colaboración de los agrupamientos, entre otros aspectos permiten evaluar esta importante variable que afecta a la ventaja competitiva de una empresa. A continuación se exponen los resultados correspondientes a este punto:

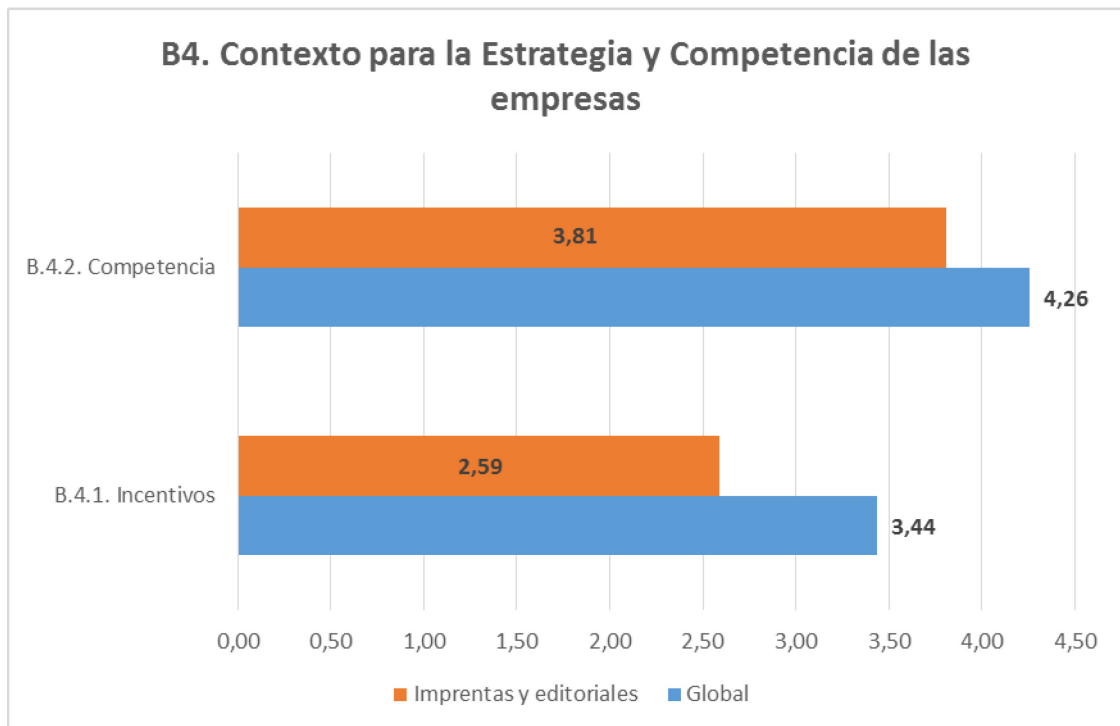
Gráfico 28.

Fuente: Elaboración propia

Puede visualizarse en el gráfico 28, que la calidad y cantidad de los proveedores locales como la disponibilidad local de los servicios de tecnología de información obtuvieron un resultado relativamente importante. Las restantes variables obtuvieron valores nulos o bajos si se compara con el nivel global, lo cual nos demuestra que este sector tiene una fuerte competencia local en su demanda.

B4. Contexto para la Estrategia y Competencia de las empresas

Las empresas de la región que participaron en esta investigación evaluaron su nivel de competencia e incentivos estatales como se refleja en el gráfico 29.

Gráfico 29.

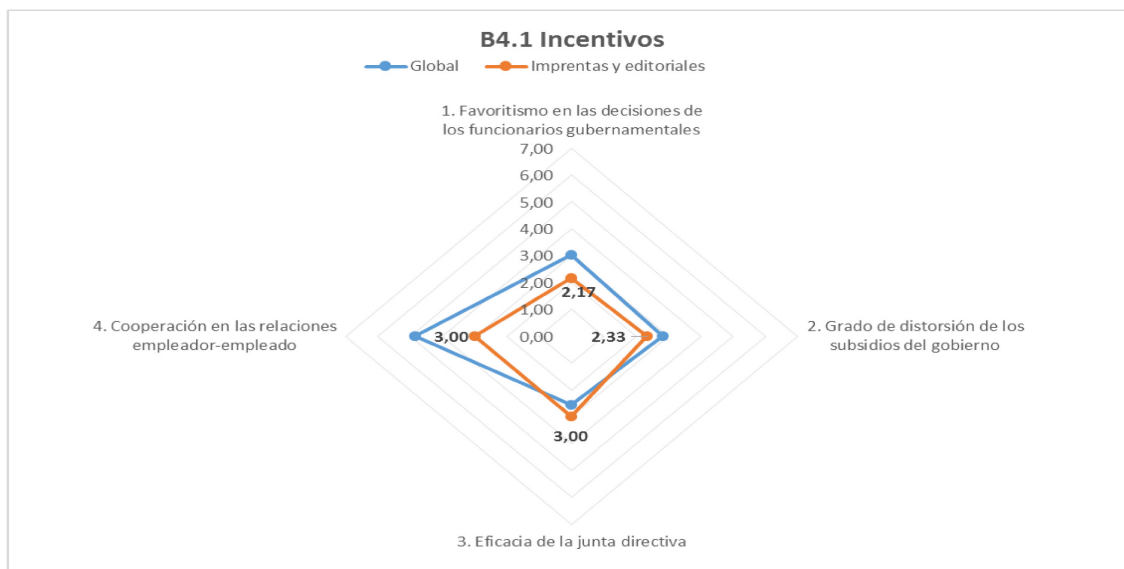
Fuente: Elaboración propia

Ambos índices se encuentran por debajo de la media de la región, pero tiene una mayor preponderancia la competencia que los incentivos que se encuentran. Tal como enunciábamos anteriormente esto se debe a la fuerte competencia local.

A continuación los describimos a cada uno de ellos para obtener un mayor nivel de análisis.

B4. 1. Incentivo

Observando de manera pormenorizada los resultados obtenidos para este punto se puede establecer que las empresas valoran los incentivos gubernamentales o internos de la siguiente manera:

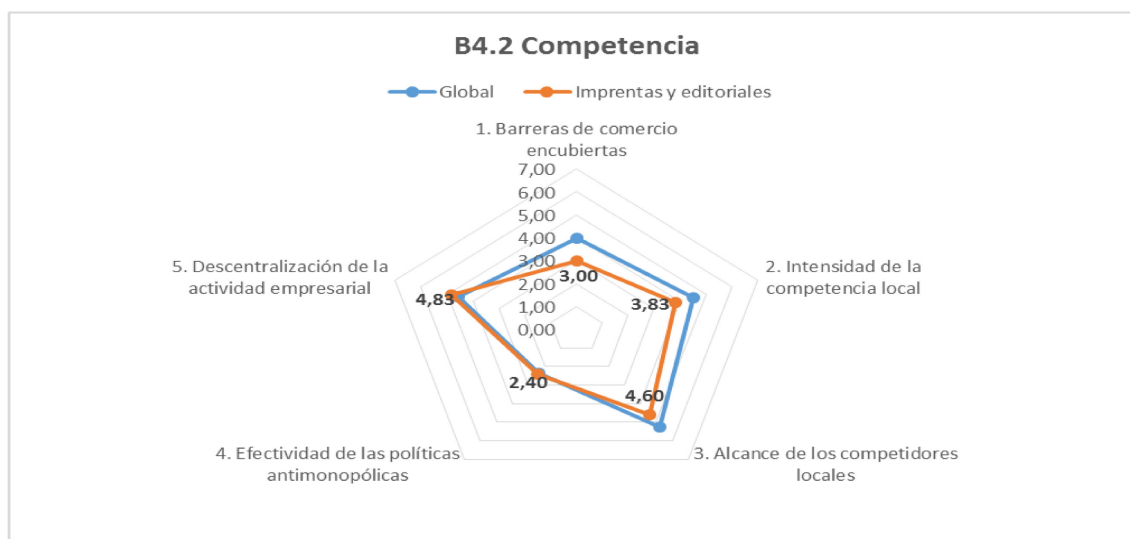
Gráfico 30.

Fuente: Elaboración propia

Excepto la eficacia en la junta directiva, la cual supera a la media, las restantes variables obtienen valores bajos la misma.

B4. 2. Competencia

Por último, queda avanzar sobre las respuestas que las empresas dieron con relación a los niveles de competencia en la región. El detalle se expresa a continuación:

Gráfico 31.

Fuente: Elaboración Propia

8. Conclusiones

En primer objetivo de esta investigación fue determinar el nivel de competitividad de los sectores, el cual es de 3,40 para el sector de “Textil y Cueros” y de 3,27 para el sector “Imprentas y Editoriales”.

El Sector “Textil y Cuero” está por debajo del Indicador Global Regional (el cual es de 3,97), ya que tiene un nivel de 3,40, al igual que el sector “Imprentas y Editoriales” que es de 3,27.

En general, todos los sectores parecen verse afectados en forma similar respecto de determinadas condiciones del escenario económico. Así es como en las mediciones se nota como afecta a sus niveles de competitividad la débil infraestructura física de la región, que afecta todo el sistema logístico de provisión de insumos y distribución de bienes, la infraestructura administrativa para el caso de las Imprentas y Editoriales, la ineficiencia del mercado financiero con sus restricciones para el acceso a fuentes de financiación regulares y en línea con las tasas de rentabilidad de los distintos sectores, y también determinados factores relacionados con el nivel de competencia, como la existencia de prácticas monopólicas u oligopólicas o de barreras encubiertas al comercio de mercaderías.

Por el contrario, la mayor parte de los sectores parecen disfrutar de una alta disponibilidad en cuanto a desarrollos de tecnología para sus procesos productivos y un buen nivel de capacitación y formación permanente de la fuerza laboral, principalmente en todo lo relacionado a educación superior.

Mirando puertas adentro de las empresas en cada uno de los sectores, es en los factores propios del desempeño de las mismas donde se aprecia las mayores diferencias en el nivel de competitividad, siendo lo que explica los distintos valores en los índices sectoriales. En la sofisticación de los distintos procesos productivos y en las variadas formas de responder a las necesidades respecto de las condiciones de la demanda es donde los sectores industriales muestran la disímil condición de los determinantes de sus ventajas competitivas.

El segundo objetivo fue determinar el nivel de eficacia con que la economía regional utiliza su stock de recursos. Para obtener dicha información se utilizó la medición del BCI para cada uno de los sectores. (Haciendo la división entre el grupo Operaciones y Estrategias de las empresas y el grupo Ambiente de Negocios).

Desglosando las fortalezas y debilidades por grupo de variables analizadas, se destaca lo siguiente:

Sector Textil y Cueros

Dentro del grupo Operaciones y Estrategias de las empresas:

Fortalezas: se basan en la utilización de tecnología para el desarrollo de sus productos, procesos y productos diferenciales, consideran como valor agregado el tema de la distribución y comercialización de sus productos, dándole importancia a su cadena de valor. Son empresas que prestan atención a la satisfacción del consumidor, buscando la originalidad en el diseño de sus productos.

Debilidades: se destaca la baja a nula apertura a los mercados internacionales, las limitaciones en las exportaciones y en cuanto a la administración de las empresas, los puestos no son ocupados por profesionales capacitados. No pueden expandirse en los mercados internacionales tanto como desean, producto de su baja extensión de la marca. Son empresas que basan principalmente sus incentivos en el salario.

Dentro del grupo Ambiente de Negocios:

Fortalezas, en cuanto a las condiciones de los factores, se hace hincapié en la Infraestructura tecnológica dada la disponibilidad de científicos, ingenieros y acceso a institutos de investigación.

En cuanto a las condiciones de la demanda, hay interés por la tecnología, y el fomento de la innovación; se plantea la presencia de normas regulatorias de la demanda.

En relación a las industrias relacionadas, se ha destacado la disponibilidad local de procesos de producción y de servicios de tecnología de información, mientras que la disponibilidad local de servicios especializados de búsqueda y capacitación y el grado de colaboración de los productos y procesos los menos destacados.

Resulta destacable la cooperación de los proveedores, en las relaciones empleador-empleado, las fuertes barreras de comercio encubiertas, y la alta competencia proveniente de empresas locales.

Se plantea la como fortaleza la disponibilidad de científicos y la calidad de los Institutos de investigación científica.

Debilidades, hay mucho por hacer aun en cuanto a las condiciones de los factores, la infraestructura física, salvando la infraestructura de las rutas y las comunicaciones, la férrea, de la los puertos y en general arrojan valores muy bajos para el desarrollo de esta actividad.

Hay planteos sobre la demora en los trámites administrativos para iniciar un negocio y la poca independencia judicial.

El grado de desarrollo del mercado de capitales es uno de los factores para las empresas, cuasi inexistente, las empresas plantean el escaso acceso al financiamiento que tienen y el freno productivo/comerciales que les trae aparejados, dada la falta de políticas del estado y la importancia de la reinversión.

Es débil la presencia de agrupamientos de empresas lo que limita la colaboración para el desarrollo de procesos y productos en la región

Sector Imprentas y Editoriales

Dentro del grupo Operaciones y Estrategias de las empresas:

Fortalezas: se basan en la utilización de tecnología para el desarrollo de sus productos, procesos y productos diferenciales, tienen en alguna medida el desarrollo de su propia marca, consideran como valor agregado el tema de la distribución y comercialización de sus productos. Son empresas que prestan atención a la satisfacción del consumidor, buscando la extensión de la marca.

Debilidades: se destaca la baja a nula apertura a los mercados internacionales, las limitaciones en las exportaciones y en cuanto a la administración de las empresas, los puestos no son ocupados por profesionales capacitados. Presentan poca capacidad para la innovación como así también a la delegación de la autoridad.

Dentro del grupo Ambiente de Negocios:

Fortalezas, en cuanto a las condiciones de los factores, se hace hincapié en la Infraestructura tecnológica y la física.

En cuanto a las condiciones de la demanda, hay interés por la tecnología, y la sofisticación de los compradores; se plantea la presencia de normas regulatorias al uso de las TIC's.

En relación a las industrias relacionadas, se ha destacado la cantidad y calidad de los proveedores locales, la disponibilidad local de servicios de tecnología de información, mientras que la disponibilidad local de servicios especializados de búsqueda y capacitación y el grado de colaboración de los productos y procesos los menos destacados.

Resulta destacable la cooperación de los proveedores, en las relaciones empleador-empleado, la descentralización de la actividad empresarial, y la alta competencia proveniente de empresas locales.

Debilidades, en cuanto a las condiciones de los factores, la infraestructura física, salvando la infraestructura de las rutas, las restantes están poco desarrolladas.

Hay planteos sobre la protección de la propiedad intelectual y la independencia judicial.

El grado de desarrollo del mercado de capitales es uno de los factores para las empresas, cuasi inexistente, las empresas plantean el escaso acceso al financiamiento que tienen.

Hace falta mencionar también la baja calidad de escuelas públicas o de negocios que este rubro presenta.

Es débil la presencia de agrupamientos de empresas lo que limita la colaboración para el desarrollo de procesos y productos en la región

En resumen, las limitaciones macro-económicas y culturales detectadas en todo el trabajo permiten destacar los puntos que se pueden mejorar para lograr un nivel de productividad mayor. No todos podrán ser desarrollados por las empresas más allá de su detección, y fomento; sino que son parte de un proceso empresa-estado el cual llevará tiempo que el mismo pueda tomar el vigor que necesita.

El contexto económico (*Inflación, deterioro de la estabilidad macroeconómica y escenario mundial desfavorable*) y político, (*falta de confianza en las instituciones, gran ineficiencia en la distribución de bienes, recursos humanos y financieros*) condiciona en un alto porcentaje la posibilidad de esto. La falta de la presencia del estado en muchas de las variables que hacen al encuadre y manejo del empresariado ponen un pie en el freno de estas pequeñas / medianas empresas que tienen potencial pero se encuentran condicionadas en un contexto que no es propicio. Las empresas de la región se encuentran a mitad de camino, pero con posibilidades futuras a desarrollar todo su potencial.

9. Bibliografía

- Aghón, Gabriel; Alburquerque, Francisco y Cortés, Patricia (2001) “Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: un análisis comparativo”, Santiago de Chile, CEPAL / GTZ.
- Buitelaar, Rudolf M. (2000) “¿Cómo crear competitividad colectiva?” Unidad de Industria. División de Desarrollo Productivo y Empresarial.
- Cortés Conde, Roberto (1998) Progreso y declinación de la economía argentina, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Deming, Edwards (1989) Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Elster, Jon. 1989 The Cement of Society, Cambridge University Press.
- Elster, Jon. 1997 Economics, Madrid, Editorial Gedisa.
- Grondona, Mariano (1999) Hacia una teoría del desarrollo. Las condiciones culturales del desarrollo económico, Buenos Aires, Ariel-Planeta
- Harrison, Lawrence (1999) El sueño panamericano, Buenos Aires, Ariel.
- Harrison, Lawrence E. & Huntington, Samuel P. (2001) La cultura es lo que importa, Editorial Planeta.
- Harrison, Lawrence E. (1991) El subdesarrollo es un estado de la mente, Costa Rica, Libro Libre
- Hofstede, Geert (1999) Culturas y organizaciones: el software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia, Madrid, Editorial Alianza.
- Inglehart, Ronald (1997) Modernization and Postmodernization. Cultural, economic and political change in 43 societies, Princeton, Princeton University Press.
- Klaus Schwab (2011) The Global Competitiveness Report 2011–2012, World Economic Forum ISBN-13: 978-92-95044-74-6 en www.weforum.org/gcr
- Lipset, Seymour Martin y Lenz, Gabriel Salman (2001) La corrupción, la cultura y los mercados, en Huntington, Samuel y Harrison, Lawrence (Ed.): La cultura es lo que importa, Buenos Aires, Planeta-Ariel.
- Llach, Juan J. (1999) “El crecimiento económico regional: el papel de los clusters basados en los recursos naturales”.
- Naciones Unidas, Programa de Desarrollo
<http://hdr.undp.org/reports/global/2002/en/indicator/indicator.cfm?File=index.html>
- Neffa, Julio César (2000) “Qué hacer para mejorar la competitividad de las PyME argentinas”. Asociación Trabajo y Sociedad. PIETTE CONICET.
- Porter, Michael (1993) La ventaja competitiva de las naciones, Buenos Aires, Vergara.

- Salvaris, Mike (2000) Community and social indicators: How citizens can measure progress. An overview of social and community indicator projects in Australia and internationally, Hawthorn (Australia), Institute for Social Research - Swinburne University of Technology en http://www.sisr.net/programcsp/published/com_socind.PDF

10. Anexos**10.1. Encuesta sobre la visión sectorial de aspectos de competitividad empresarial regional****A. Operaciones y estrategias de las empresas**

1. Sofisticación del proceso de producción Los procesos de producción en general (1=usan tecnología obsoleta, 7=utilizan la mejor y más eficiente tecnología mundial)	1	2	3	4	5	6	7
2. Naturaleza de la ventaja competitiva La ventaja competitiva de las empresas de su región en el mercado internacional se debe a (1=bajo costo laboral, 7=productos y procesos únicos)	1	2	3	4	5	6	7
3. Grado de capacitación del personal En su región, en general el enfoque de las empresas en los recursos humanos es invertir (1=Poco en capacitación y desarrollo, 7=Fuertemente para atraer, capacitar y retener al personal)	1	2	3	4	5	6	7
4. Grado de enfoque hacia el mercado El nivel de marketing en su región es (1=limitado o primitivo, 7=alto o más sofisticado del mundo)	1	2	3	4	5	6	7
5. Disposición a delegar autoridad La disposición a delegar autoridad en los subordinados es (1=generalmente baja, 7=generalmente alta)	1	2	3	4	5	6	7
6. Capacidad de innovación Las empresas obtienen tecnología (1=exclusivamente de empresas extranjeras, 7=siendo pioneros con sus propios nuevos productos o procesos)	1	2	3	4	5	6	7
7. Presencia de la cadena de valor Las empresas exportadores en su región (1=están involucradas primariamente en la producción, 7=además de la producción, también hacen desarrollo de productos, distribución y comercialización)	1	2	3	4	5	6	7
8. Amplitud de los mercados internacionales Las empresas exportadoras de su región venden (1=primariamente en unos pocos mercados extranjeros, 7=en virtualmente todos los mercados internacionales)	1	2	3	4	5	6	7
9. Originalidad en el diseño de productos El diseño de los productos es (1=copiado o con licencias del extranjero, 7=desarrollado localmente)	1	2	3	4	5	6	7
10. Grado de orientación del consumidor	1	2	3	4	5	6	7

Las empresas en su región (1=generalmente tratan mal al consumidor, 7=prestan mucha atención a la satisfacción del consumidor)							
11. Control de la distribución internacional La distribución y comercialización internacional en su región (1=es realizada por empresas extranjeras, 7=es propiedad y controlada por empresas locales)	1	2	3	4	5	6	7
12. Extensión de la marca Las empresas que venden internacionalmente (1=venden commodities (productos sin marca) o en un mercado de marcas extranjeras, 7=han desarrollado sus propias marcas internacionales)	1	2	3	4	5	6	7
13. Soporte en la administración profesional Las posiciones gerenciales de mayor jerarquía en su región (1=son generalmente ocupadas por familiares, 7=son solamente ocupadas por profesionales capacitados)	1	2	3	4	5	6	7
14. Grado de compensación por incentivos La compensación de la administración en su región (1=está basada exclusivamente en el salario, 7=incluye incentivos sustanciales en la forma de bonos y opciones de acciones)	1	2	3	4	5	6	7
15. Nivel de ventas a países de la región Las exportaciones a los países cercanos son (1=limitadas, 7=considerables y crecientes)	1	2	3	4	5	6	7

B. Ambiente de Negocios

B.1. Condiciones de los factores

B.1.1. Infraestructura física

1. Calidad de la infraestructura en general La infraestructura general en su región es (1=poco desarrollada e ineficiente, 7=entre las mejores del mundo)	1	2	3	4	5	6	7
2. Calidad de la infraestructura de las rutas De acuerdo con la calidad de las rutas en su región (excepto autopistas), la velocidad típica de manejo entre ciudades es (1=10 Km/hr, 7=150 Km/h)	1	2	3	4	5	6	7
3. Desarrollo de la infraestructura férrea El ferrocarril en su región es (1=poco desarrollado, 7=extenso y eficiente como los mejores del mundo)	1	2	3	4	5	6	7

B.1.1. Infraestructura física (Continuación)

4. Calidad de la infraestructura de los puertos Los servicios portuarios y las vías navegables interiores en su región son (1=poco desarrollados, 7=extensos y eficientes como los mejores del mundo)	1	2	3	4	5	6	7
5. Calidad de la infraestructura del transporte aéreo El transporte aéreo en su región es (1=infrecuente e ineficiente, 7=extenso y eficiente como los mejores del mundo)	1	2	3	4	5	6	7
6. Calidad de la infraestructura de las comunicaciones Nuevas líneas telefónicas para su negocio son (1=escasos y difíciles de obtener, 7=ampliamente disponibles y altamente confiables)	1	2	3	4	5	6	7
7. Velocidad y costo de acceso a Internet El acceso a Internet en su región es (1=lento y caro, 2=tan rápido y barato como en el resto del mundo)	1	2	3	4	5	6	7

B.1.2. Infraestructura administrativa

1. Protección de la propiedad intelectual	1	2	3	4	5	6	7
La protección de la propiedad intelectual en su región es (1=débil o no existe, 7=igual a la de los países más estrictos)							
2. Independencia Judicial	1	2	3	4	5	6	7
El Poder Judicial en su región es independiente y no está sujeto a interferencias del gobierno y/o partidos políticos en los juicios (1=no es verdad, 7=verdad)							
3. Trámites administrativos para iniciar un negocio	1	2	3	4	5	6	7
Comenzar un nuevo negocio en su región es generalmente (1=extremadamente difícil y consume mucho tiempo, 7=fácil)							

4. Burocracia gubernamental	1	2	3	4	5	6	7	8
¿Cuánto tiempo dedica en su región un gerente de los de más alto rango en cumplimentar las regulaciones de agencias gubernamentales? (1=menos del 10% de su tiempo, 2=10-20%, 3=21-30%,...,8=71-80%)								

B.1.3. Recursos Humanos

1. Calidad de las escuelas públicas Las escuelas públicas (gratuitas) en su región son (1=de baja calidad, 7=igual a las mejores del mundo)	1	2	3	4	5	6	7
2. Calidad de las escuelas de negocios Las escuelas de negocios en su región son (1=limitadas y de baja calidad, 7=entre las mejores del mundo)	1	2	3	4	5	6	7

B.1.4. Infraestructura Tecnológica

1. Disponibilidad de científicos e ingenieros Los científicos e ingenieros en su región son (1=no existen o raros, 7=ampliamente disponibles)	1	2	3	4	5	6	7
2. Calidad de los institutos de investigación científica Las instituciones de investigación científica en su región, tales como universidades o laboratorios del gobierno son (1=no existen, 7=los mejores en su disciplina)	1	2	3	4	5	6	7
3. Colaboración en la investigación Universidad / Empresas En sus actividades de investigación y desarrollo, la colaboración de las empresas con las universidades locales es (1=mínima o no existe, 7=intensiva y progresiva)	1	2	3	4	5	6	7

B.1.5. Mercado de Capitales

1. Facilidad en el acceso a préstamos ¿Cuán fácil es obtener un préstamo en tu región con solamente un buen plan de negocios y sin garantías? (1=imposible, 7=fácil)	1	2	3	4	5	6	7
2. Sofisticación del mercado financiero El nivel de sofisticación del mercado financiero en su región es (1=menor que el promedio internacional, 7=mayor que el promedio internacional)	1	2	3	4	5	6	7
3. Acceso al mercado accionario interno Obtener capital a través de la emisión de acciones en el mercado accionario interno es (1=prácticamente imposible, 7=bastante posible para una buena empresa)	1	2	3	4	5	6	7
4. Disponibilidad de capitales de riesgo Los emprendedores con proyectos innovadores pero riesgosos en su región, generalmente pueden encontrar capital de riesgo disponible para invertir (1=no es verdad, 7=es verdad)	1	2	3	4	5	6	7

B.2. Condiciones de la Demanda

1. Sofisticación de los compradores Los compradores en su región son (1=poco sofisticados y eligen en función del precio más bajo, 7=inteligente, bien informado, demandante y comprador de productos innovadores)	1	2	3	4	5	6	7
2. Presencia de Normas regulatorias de la demanda Las normas regulatorias –por ejemplo para productos, energía,	1	2	3	4	5	6	7

seguridad, medioambiente– en su región son (1=laxas o no existentes, 7=entre las más estrictas del mundo)							
3. Rigurosidad de las regulaciones medioambientales La rigurosidad de las regulaciones medioambientales globales en su región es (1=laxa comparada con la mayoría de los otros países, 7=entre las más estrictas del mundo)	1	2	3	4	5	6	7
4. Adquisición gubernamental de productos de tecnología de avanzada Las decisiones gubernamentales de adquisición de productos de tecnología avanzada están basadas en (1=solamente precios, 7=tecnología y fomento de la innovación)	1	2	3	4	5	6	7
5. Leyes relacionadas al uso de las TIC's (tecnologías de la información y comunicación) Las leyes relacionadas al comercio electrónico, firma digital y protección al consumidor son (1=no existen, 7=bien desarrolladas y puestas en vigor)	1	2	3	4	5	6	7

B.3. Industrias relacionadas y de apoyo

1. Calidad de los proveedores locales Los proveedores del país en su región son (1=ineficientes y tienen poca capacidad tecnológica, 7=internacionalmente competitivos y brindan asistencia en el desarrollo de nuevos productos y procesos)	1	2	3	4	5	6	7
2. Cantidad de proveedores locales Los proveedores del país en su región son (1=prácticamente inexistentes, 7=numerosos y proveen los materiales, componentes, equipos y servicios más importantes)	1	2	3	4	5	6	7
3. Estado de desarrollo de agrupamientos ¿Las agrupaciones empresarias son comunes en su región? (1=las agrupaciones son limitadas y superficiales, 7=las agrupaciones son comunes e intensas)	1	2	3	4	5	6	7
4. Grado de colaboración en los productos y procesos El desarrollo de productos y procesos en su región es llevado a cabo (1=dentro de las empresas o con proveedores extranjeros, 7=en colaboración con proveedores locales, organizaciones de investigación de mercado)	1	2	3	4	5	6	7
5. Disponibilidad local de componentes y partes En su sector, los componentes y partes son (1=casi todos importados, 7=casi siempre producidos localmente)	1	2	3	4	5	6	7
6. Disponibilidad local de servicios de tecnología de la información En su sector, los servicios especializados en tecnología de la información son (1=no disponibles en la región, 7=disponibles por	1	2	3	4	5	6	7

parte de instituciones locales de clase mundial)							
7. Disponibilidad local de los procesos de producción En su sector, los procesos de producción son (1=casi siempre importados, 7=casi siempre de origen del propio país)	1	2	3	4	5	6	7
8. Disponibilidad local de servicios especializados de búsqueda y capacitación En su sector, los servicios especializados de búsqueda y capacitación son (1=no disponibles en su región, 7=disponibles por parte de instituciones locales de clase mundial)	1	2	3	4	5	6	7

B.4. Contexto para la Estrategia y Competencia de las Empresas

B.4.1. Incentivos

1. Favoritismo en las decisiones de los funcionarios gubernamentales Ante las decisiones sobre políticas y contratos, los funcionarios del gobierno (1=generalmente favorecen a empresas o individuos con llegada al gobierno, 7=son neutrales entre firmas e individuos)	1	2	3	4	5	6	7
2. Grado de distorsión de los subsidios del gobierno Los subsidios gubernamentales para las empresas en su región (1=sostienen artificialmente a sectores no competitivos, 7=aumentan la productividad del sector subsidiado)	1	2	3	4	5	6	7
3. Eficacia de la junta directiva Las juntas directivas en su región son (1=controlados por la gerencia, 7=poderosos y representantes de los accionistas)	1	2	3	4	5	6	7
4. Cooperación en las relaciones empleador-empleado Las relaciones empleador-empleado en su región son (1=generalmente confrontativas, 7=generalmente cooperativas)	1	2	3	4	5	6	7

B.4.2. Competencia

1. Barreras de comercio encubiertas En su región, las barreras de importación encubiertas (otras que no sean aranceles y cupos) son (1=un problema importante, 7=no son un problema importante)	1	2	3	4	5	6	7
2. Intensidad de la competencia local Mayormente la competencia en el mercado local es (1=limitada y la competencia por precios es rara, 7=intensa y el liderazgo en el mercado cambia cada tanto)	1	2	3	4	5	6	7
3. Alcance de los competidores locales La competencia en el mercado local proviene primariamente de (1=las	1	2	3	4	5	6	7

importaciones, 7=empresas locales o subsidiarias locales de empresas multinacionales)							
4. Efectividad de las políticas antimonopólicas Las políticas antimonopólicas en su región (1=son laxas y no son efectivas para promover la competencia, 7=promueven efectivamente la competencia)	1	2	3	4	5	6	7
5. Descentralización de la actividad empresarial La actividad empresarial en su región es (1=dominada por unos pocos grupos de negocios, 7=diseminada entre muchas empresas)	1	2	3	4	5	6	7

Sobre su empresa

¿Qué describe mejor su línea principal de negocio?

[1] ☐ Fabricación de productos de consumo final

[2] ☐ Fabricación de insumos intermedios

[3] ☐ Servicios de negocio/comercio

[4] ☐ Otros, por favor favor
especificar _____

¿Cuál de los siguientes sectores describe mejor el negocio principal de su compañía
(por favor elija sólo un sector)?

[1] ☐ Alimentos, bebidas y tabaco [2] ☐ Textil, prendas de vestir y cuero [3] ☐ Industria de la Madera

[4] ☐ Imprentas y editoriales [5] ☐ Sustancias Químicas [6] ☐ Productos Minerales No Metálicos

[7] ☐ Metálicas Básicas [8] ☐ Productos Metálicos, Maquinarias y Equipos [9] ☐ Otro, especificar _____

Exportaciones como% de facturación

[1] ☐ 0% [2] ☐ > 0% y < 10% [3] ☐ 10%-25% [4] ☐ 26-50% [5] ☐ 51-75% [6] ☐ > 75%

¿Qué puesto describe mejor su posición en la empresa?

[1] ☐ Director [2] ☐ Director General [3] ☐ Gerente [4] ☐ Otro

General/CEO

Adjunto

10.2. Respuestas procesadas. Resultados finales

Variables Analizadas	Textiles y Cueros	Global de Region LP-B-E
Indice General	3,40	3,97
A. Operaciones y estrategias de las empresas	3,69	4,36
1. Sofisticación del proceso de producción	3,50	3,93
2. Naturaleza de la ventaja competitiva	3,67	4,11
5. Disposición a delegar autoridad	3,67	3,60
6. Capacidad de innovación	3,80	4,15
10. Grado de orientación del consumidor	4,50	5,69
12. Extensión de la marca	3,00	4,69
B. Ambiente de Negocios	3,10	3,58
B.1. Condiciones de los factores	2,92	3,00
B.1.1. Infraestructura física	2,45	2,61
1. Calidad de la infraestructura en general	2,40	3,18
2. Calidad de la infraestructura de las rutas	4,00	3,75
3. Desarrollo de la infraestructura férrea	1,17	1,33
4. Calidad de la infraestructura de los puertos	1,67	2,28
5. Calidad de la infraestructura del transporte aéreo	3,00	2,50
B.1.2. Infraestructura administrativa	2,25	3,00
1. Protección de la propiedad intelectual	2,83	2,82
2. Independencia Judicial	1,67	3,18
B.1.3. Recursos Humanos	3,30	3,16
1. Calidad de las escuelas públicas	3,00	2,74
2. Calidad de las escuelas de negocios	3,60	3,58
B.1.4. Infraestructura Tecnológica	4,44	3,53
1. Disponibilidad de científicos e ingenieros	4,67	4,42
2. Calidad de los institutos de investigación científica	5,17	3,89
3. Colaboración en la investigación Universidad / Empresas	3,50	2,27
B.1.5. Mercado de Capitales	2,17	2,70
1. Facilidad en el acceso a préstamos	1,83	2,35
2. Sofisticación del mercado financiero	2,50	3,04
B.2. Condiciones de la Demanda	3,12	3,69
1. Sofisticación de los compradores	3,83	3,98
4. Adquisición gubernamental de productos de tecnología de avanzada	2,40	3,40
B.3. Industrias relacionadas y de apoyo	3,20	4,08
1. Calidad de los proveedores locales	3,20	4,45
2. Cantidad de proveedores locales	3,40	4,52
3. Estado de desarrollo de agrupamientos	3,00	3,26
B.4. Contexto para la Estrategia y Competencia de las Empresas	3,17	3,55
B.4.1. Incentivos	2,91	3,48
1. Favoritismo en las decisiones de los funcionarios gubernamentales	2,40	3,03
3. Eficacia de la junta directiva	2,67	2,56
4. Cooperación en las relaciones empleador-empleado	3,67	4,85
B.4.2. Competencia	3,42	3,62
1. Barreras de comercio encubiertas	4,60	3,98
2. Intensidad de la competencia local	4,00	4,54
4. Efectividad de las políticas antimonopólicas	1,67	2,35

Variables Analizadas	Imprentas y Editoriales	Global de Region LP-B-E
Indice General	3,27	3,97
A. Operaciones y estrategias de las empresas	3,67	4,36
1. Sofisticación del proceso de producción	3,67	3,93
2. Naturaleza de la ventaja competitiva	4,00	4,11
5. Disposición a delegar autoridad	2,83	3,60
6. Capacidad de innovación	1,20	4,15
10. Grado de orientación del consumidor	5,33	5,69
12. Extensión de la marca	5,00	4,69
B. Ambiente de Negocios	2,86	3,58
B.1. Condiciones de los factores	2,20	3,00
B.1.1. Infraestructura física	3,06	2,61
1. Calidad de la infraestructura en general	2,83	3,18
2. Calidad de la infraestructura de las rutas	4,33	3,75
3. Desarrollo de la infraestructura férrea	2,00	1,33
4. Calidad de la infraestructura de los puertos	Ns/Nc	2,28
5. Calidad de la infraestructura del transporte aéreo	Ns/Nc	2,50
B.1.2. Infraestructura administrativa	1,67	3,00
1. Protección de la propiedad intelectual	1,50	2,82
2. Independencia Judicial	1,83	3,18
B.1.3. Recursos Humanos	1,97	3,16
1. Calidad de las escuelas públicas	2,33	2,74
2. Calidad de las escuelas de negocios	1,60	3,58
B.1.4. Infraestructura Tecnológica	2,72	3,53
1. Disponibilidad de científicos e ingenieros	3,83	4,42
2. Calidad de los institutos de investigación científica	2,17	3,89
3. Colaboración en la investigación Universidad / Empresas	2,17	2,27
B.1.5. Mercado de Capitales	1,58	2,70
1. Facilidad en el acceso a préstamos	1,50	2,35
2. Sofisticación del mercado financiero	1,67	3,04
B.2. Condiciones de la Demanda	2,63	3,69
1. Sofisticación de los compradores	3,50	3,98
4. Adquisición gubernamental de productos de tecnología de avanzada	1,75	3,40
B.3. Industrias relacionadas y de apoyo	3,72	4,08
1. Calidad de los proveedores locales	5,00	4,45
2. Cantidad de proveedores locales	4,00	4,52
3. Estado de desarrollo de agrupamientos	2,17	3,26
B.4. Contexto para la Estrategia y Competencia de las Empresas	2,90	3,55
B.4.1. Incentivos	2,72	3,48
1. Favoritismo en las decisiones de los funcionarios gubernamentales	2,17	3,03
3. Eficacia de la junta directiva	3,00	2,56
4. Cooperación en las relaciones empleador-empleado	3,00	4,85
B.4.2. Competencia	3,08	3,62
1. Barreras de comercio encubiertas	3,00	3,98
2. Intensidad de la competencia local	3,83	4,54
4. Efectividad de las políticas antimonopólicas	2,40	2,35

10.3. Encuesta de Competitividad Adaptada para la comparación con índices internacionales

INDICE GENERAL	Preguntas Coincidentes
A. Operaciones y estrategias de las empresas	
1. Sofisticación del proceso de producción	
2. Naturaleza de la ventaja competitiva	
3. Grado de capacitación del personal	
4. Grado de enfoque hacia el mercado	
5. Disposición a delegar autoridad	
6. Capacidad de innovación	
7. Presencia de la cadena de valor	
8. Amplitud de los mercados internacionales	
9. Originalidad en el diseño de productos	
10. Grado de orientación del consumidor	
11. Control de la distribución internacional	
12. Extensión de la marca	
13. Soporte en la administración profesional	
14. Grado de compensación por incentivos	
15. Nivel de ventas a países de la región	
B. Ambiente de Negocios	
B.1. Condiciones de los factores	
B.1.1. Infraestructura física	
1. Calidad de la infraestructura en general	
2. Calidad de la infraestructura de las rutas	
3. Desarrollo de la infraestructura férrea	
4. Calidad de la infraestructura de los puertos	
5. Calidad de la infraestructura del transporte aéreo	
6. Calidad de la infraestructura de las comunicaciones	
7. Velocidad y costo de acceso a Internet	
B.1.2. Infraestructura administrativa	
1. Protección de la propiedad intelectual	
2. Independencia Judicial	
3. Trámites administrativos para iniciar un negocio	
4. Burocracia gubernamental	
B.1.3. Recursos Humanos	
1. Calidad de las escuelas públicas	
2. Calidad de las escuelas de negocios	
B.1.4. Infraestructura Tecnológica	
1. Disponibilidad de científicos e ingenieros	
2. Calidad de los institutos de investigación científica	
3. Colaboración en la investigación Universidad / Empresas	
B.1.5. Mercado de Capitales	
1. Facilidad en el acceso a préstamos	
2. Sofisticación del mercado financiero	
3. Acceso al mercado accionario interno	
4. Disponibilidad de capitales de riesgo	
B.2. Condiciones de la Demanda	
1. Sofisticación de los compradores	
2. Presencia de Normas regulatorias de la demanda	
3. Rigurosidad de las regulaciones medioambientales	
4. Adquisición gubernamental de productos de tecnología de avanzada	
5. Leyes relacionadas al uso de las TIC's	
B.3. Industrias relacionadas y de apoyo	
1. Calidad de los proveedores locales	
2. Cantidad de proveedores locales	
3. Estado de desarrollo de agrupamientos	
4. Grado de colaboración en los productos y procesos	
5. Disponibilidad local de componentes y partes	
6. Disponibilidad local de servicios de tecnología de la información	
7. Disponibilidad local de los procesos de producción	
8. Disponibilidad local de servicios especializados de búsqueda y capacitación	
B.4. Contexto para la Estrategia y Competencia de las Empresas	
B.4.1. Incentivos	
1. Favoritismo en las decisiones de los funcionarios gubernamentales	
2. Grado de distorsión de los subsidios del gobierno	
3. Eficacia de la junta directiva	
4. Cooperación en las relaciones empleador-empleado	
B.4.2. Competencia	
1. Barreras de comercio encubiertas	
2. Intensidad de la competencia local	
3. Alcance de los competidores locales	
4. Efectividad de las políticas antimonopólicas	
5. Descentralización de la actividad empresarial	

10.4. Resultados de los índices internacionales

Ranking Indice General	Suiza (1°)	5,88
	Suecia (3°)	5,86
	Estados Unidos (5°)	5,35
	Singapur (2°)	5,28
	Chile (31°)	4,41
	China (26°)	4,38
	Brasil (53°)	4,37
	India (56°)	4,27
	México (58°)	4,00
	Uruguay (63°)	3,96
	Perú (67°)	3,87
	Argentina(85°)	3,67
	Rusia (66°)	3,43
	Paraguay (122°)	3,37